Berichterstattung zu und Prüfung von Compliance-Management-Systemen

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

Am Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften
der Technischen Universität Darmstadt

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades
Doctor rerum politicarum (Dr. rer. pol.)

vorgelegt von
M. Sc. Wirtschaftsingenieur Sanjar Sayar,
geboren am 11.12.1988 in Kabul

Erstgutachter:	Prof. Dr. Reiner Quick
Zweitgutachterin:	Prof. Dr. Anette von Ahsen

Tag der Einreichung: 21.10.2021

Darmstadt 2021
(D 17)

Sayar, Sanjar: Berichterstattung zu und Prüfung von Compliance-Management-Systemen
Darmstadt, Technische Universität Darmstadt
Jahr der Veröffentlichung der Dissertation auf TUprints: 2022
Tag der mündlichen Prüfung: 03.02.2022

Veröffentlicht unter CC BY-SA 4.0 International
https://creativecommons.org/licenses/

Danksagung

Mein besonderer Dank gilt meinem akademischen Lehrer, Herr Professor Dr. Reiner Quick, der mir den Zugang zu dieser Thematik eröffnete und mir die Möglichkeit zur Promotion gab. Die zahlreichen Gespräche auf intellektueller und persönlicher Ebene habe ich stets als Ermutigung und Motivation empfunden und werden mir als bereichernder und konstruktiver Austausch in Erinnerung bleiben. Die mir gebotene Möglichkeit, Zeitschriftenbeiträge zu verfassen, wissenschaftliche Konferenzen und Seminare zu besuchen und dort meine Forschungsideen und -ergebnisse zu präsentieren, hat zum Gelingen der Arbeit beigetragen.

Herzlich danken möchte ich Frau Professor Dr. Anette von Ahsen für die freundliche und zeitnahe Übernahme des Zweitgutachtens sowie für die hervorragende Zusammenarbeit in der Lehre am Fachgebiet für Rechnungswesen, Controlling und Wirtschaftsprüfung. Ein großer Dank gilt Herrn Professor Dr. Dirk Schiereck als Vorsitzender der Prüfungskommission sowie für seine wertvollen Anregungen bei den internen Doktorandenseminaren. Frau Professor Dr. Janine Wendt und Frau Professor Dr. Viola Schmid danke ich vielmals für das Mitwirken in der Prüfungskommission und für das Interesse am Forschungsgegenstand.

Meinen ehemaligen Kolleginnen und Kollegen am Fachgebiet möchte ich für die produktiven Rahmenbedingungen danken. Erika bin ich für die zuverlässige und administrative Unterstützung bei meinen unterschiedlichen Anliegen sowie für ihren Beitrag zum reibungslosen Alltag am Fachgebiet dankbar. Christian, Nico, Kevin, Luca und Flo danke ich für die konstruktive Zusammenarbeit, für die Diskussionsbereitschaft und für die positive Arbeitsatmosphäre als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet, insbesondere danke ich euch für die Unterstützung bei meinen IT-Anliegen aus der Ferne in den letzten Wochen. Ferner möchte ich mich bei den studentischen Mitarbeitern des Fachgebiets Julian, Alicja und Mark für die Erfüllung meiner zahlreichen Literaturbeschaffungswünsche bedanken.

Mein größter Dank gilt meiner Familie, die mir meinen bisherigen Lebensweg ermöglicht und mir stets Rückhalt gegeben hat. Ein erfolgreicher Abschluss dieses sich über mehrere Jahre erstreckenden Projekts wäre ohne den Beitrag meiner Geschwister nicht möglich gewesen. Für eure Unterstützung und Nachsicht während der letzten Jahre sowie für die Motivation danke ich euch von Herzen. Tief verbunden und unermesslich dankbar bin ich meinen Eltern, für ihren unglaublich hilfreichen und ermutigenden Rückhalt bei der Anfertigung dieser Dissertation, euch beiden widme ich diese Arbeit.

Kurzzusammenfassung

Die zunehmende Internationalisierung von Geschäftstätigkeiten, immer umfangreichere Gesetze und neue Industriestandards, der höhere Wettbewerbsdruck sowie die negativen Auswirkungen von Unternehmensskandalen haben das Verständnis für eine gute Unternehmensführung erweitert. Compliance, d. h. die Einhaltung von Gesetzen oder Vorschriften durch Unternehmensorgane und sämtliche Unternehmensmitglieder, ist ein unabdingbarer Bestandteil für gute, transparente und nachvollziehbare Unternehmensführung.

Compliance-Management-Systeme (CMS) umfassen die systematische Ausgestaltung von Compliance im Unternehmen unabhängig von Größe, Branche und Art der Geschäftstätigkeiten. Das wesentliche Ziel eines CMS ist es, Non-Compliance, d. h. betriebsbezogene und gesetzwidrige Straftaten durch Unternehmensorgane und Unternehmensmitarbeiter, zu verhindern und zu vermindern. CMS sind zum Gegenstand der betriebswirtschaftlichen, rechtlichen sowie gesellschaftlichen Diskussion avanciert. Ein zentraler Diskussionspunkt ist die Standardisierung von CMS, der sich auch in der Berichterstattung zu und Prüfung von CMS widerspiegelt.

Das erste Forschungsprojekt geht der Frage nach, wie Unternehmen über ihr CMS berichten. Hierbei werden die CMS-Berichtsabschnitte aus 173 Geschäftsberichten von HDAX-Unternehmen für die Geschäftsjahre 2017 und 2018 untersucht. Eine deskriptive Inhaltsanalyse beleuchtet anhand der Anzahl der identifizierten Compliance-Elemente, der Compliance-Fokusthemen und Compliance-Maßnahmen die Branchenunterschiede und Indexzugehörigkeit. Drei Regressionsanalysen untersuchen mögliche Einflüsse von ausgewählten Unternehmenseigenschaften auf die Anzahl der Elemente, Fokusthemen und Maßnahmen. Die inhaltsanalytische Untersuchung zeigt, dass die Compliance-Maßnahmen am häufigsten im Konzernlagebericht verortet sind. DAX-30 Unternehmen berichten vergleichsweise über mehr CMS-Grundelemente als MDAX- und TecDAX-Unternehmen. Am häufigsten wird über die Compliance-Organisation informiert und oft fehlen die Compliance-Kultur bzw. die Compliance-Kommunikation. Die Branche mit den meisten Unternehmen „Metall & Elektronik“, zu denen BMW, Daimler und VW gehören, berichtet überdurchschnittlich über ihre CMS-Elemente. Als Compliance-Maßnahmen werden am häufigsten der Verhaltenskodex, die Implementierung von Hinweisgebersystemen und Schulungen genannt. Die wesentlichen Compliance-Fokusthemen sind Antikorruption, Wettbewerbsverhalten und Datenschutz. Die Regressionsergebnisse bezüglich der Anzahl der

Compliance-Elemente bzw. -Maßnahmen deuten darauf hin, dass mit steigender Anzahl anderer Unternehmen, die Anteile am berichterstattenden Unternehmen halten, die Zahl der in den CMS-Abschnitten kommunizierten Compliance-Elemente bzw. -Maßnahmen zunimmt. Für die Compliance-Fokusthemen lässt sich ein positiver Einfluss der an der Bilanzsumme gemessenen Unternehmensgröße und der Anzahl an Geschäftssegmenten feststellen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Darstellungsweise der CMS-Berichterstattung der HDAX-Unternehmen noch heterogen ist. Zudem untermauern die Ergebnisse die fehlende einheitliche Regulierung der Berichterstattung über bereits eingerichtete CMS und die unterschiedliche Ausgestaltung von CMS bei HDAX-Unternehmen.

Das zweite Forschungsprojekt ist ein Experiment und untersucht die Reaktion von 148 Finanzanalysen auf den CMS-Berichtsabschnitt eines Unternehmens. Der Abschnitt umfasst drei Gestaltungselemente: ein Textabschnitt, eine informationsvermittelnde Abbildung und Unterschriften der Top-Manager. Untersucht werden der Einfluss der Gestaltungselemente auf das Vertrauen, die Verständlichkeit und die Nützlichkeit der Informationen, die Aktienkaufwahrscheinlichkeit, die Anlageempfehlungswahrscheinlichkeit sowie die Einschätzung des Kreditrisikos. Dem Textabschnitt liegt die Experimentalbedingung des positiven bzw. negativen Tonfalls zugrunde. Die Abbildung und die Unterschriften besitzen die Ausprägungen vorhanden bzw. nicht vorhanden. Die Ergebnisse zeigen einen positiven Haupteffekt für negativ formulierte CMS-Abschnitte auf die Wahrnehmung und die Entscheidungen der Finanzanalysten. Die beiden Ausnahmen bilden hierbei die Investitionsentscheidung sowie die Verständlichkeit des CMS-Abschnitts. Zudem bewirken die Einbindung der Unterschriften oder die der Abbildung stets eine positivere Wahrnehmung und Entscheidung der Finanzanalysten. Die Interaktionseffekte zeigen, dass ein positiv formulierter CMS-Abschnitt einen positiven Einfluss auf die Wahrnehmung und Entscheidungen von Finanzanalysten ausübt, sofern dieser CMS-Abschnitt die Unterschriften und die Abbildung beinhaltet. Zudem deuten die Ergebnisse darauf hin, dass unterschriebene CMS-Berichtsabschnitte mit der Abbildung die Wahrnehmung und die Entscheidungen von Finanzanalysten verbessern. Diese Reaktion tritt jedoch nicht im Falle eines unterschriebenen und negativ formulierten CMS-Abschnitts ein.

Das dritte Forschungsprojekt ist ebenfalls ein Experiment und untersucht, ob die CMS-Prüfung sowie die Art des CMS-Prüfers und die Art des CMS-Prüfurteils das Vertrauen, sowie die Wahrscheinlichkeit zu Anlage- und Kreditvergabeempfehlung und zum Anlagekauf von 105 Bankdirektoren beeinflussen. Beim CMS-Prüfer wird differenziert zwischen einer

Big4-Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und dem TÜV-Rheinland und beim Prüfurteil zwischen einer hinreichenden und begrenzen Sicherheit. Die Reaktionen weisen auf einen positiven Zusammenhang zwischen der Durchführung einer CMS-Prüfung und dem Vertrauen der Bankdirektoren sowie deren Entscheidungen zur Kreditvergabe, Aktienkaufempfehlung und persönlichem Aktienkauf hin. Dies verdeutlicht die Relevanz einer CMS-Prüfung im Vergleich zu Unternehmen, die ihr CMS nicht prüfen lassen. Zudem verdeutlichen die Untersuchungsergebnisse, dass im Falle einer CMS-Prüfung die Wahrscheinlichkeit des Kreditvergaberisikos geringer und die Wahrscheinlichkeit des privaten Aktienkaufs am höchsten ist. Zudem zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass die Bankdirektoren eindeutig zwischen einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und dem TÜV-Rheinland differenzieren. Bei einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft als CMS-Prüfer weisen die Bankdirektoren dem hypothetischen Unternehmen ein signifikant höheres Vertrauen zu sowie höhere Wahrscheinlichkeiten hinsichtlich Kreditvergabe, Aktienkaufempfehlung sowie privatem Aktienkauf. Zudem sind Bankdirektoren eher bereit, Kredite zu gewähren und den Aktienkauf zu empfehlen, wenn die Aussagekraft des Prüfurteils hinreichend sicher ist. Allerdings sind die Ergebnisse bezüglich der Aussagekraft des CMS-Prüfurteils weniger deutlich und es bleibt unklar, ob Bankdirektoren einen Unterschied zwischen hinreichender Sicherheit und begrenzter Sicherheit tatsächlich wahrnehmen und wenn ja, ob sich dieser Unterschied auf ihr Vertrauen und ihre Entscheidungen auswirkt.

Abstract

Increasing internationalization of business activities, more extensive laws and new industry standards, higher competitive pressure, and the harmful effects of corporate scandals have broadened our understanding of good corporate governance. Compliance with laws or regulations by corporate bodies and all corporate members is an essential part of reasonable, transparent, and understandable corporate governance.

Compliance management systems encompasses a set of processes and measures to protect enterprises from possible violations of regulatory compliance regardless of size, industry, and type of business activities. The main goal is to ensure non-compliance, prevent and reduce company-related and unlawful criminal offenses by company bodies and employees. CMS became the subject of business, legal and social discussion. In this discussion, the standardization of CMS is a main point, which also addresses CMS disclosure and CMS assurance.

The first research project studies how companies disclose their CMS. The analysis focuses on the CMS disclosure sections of 173 annual reports from HDAX companies for the 2017 and 2018 financial years. A descriptive content analysis studies the number of identified compliance elements, the identified compliance focus topics and the identified compliance measures in the CMS disclosure according to differences regarding sector and index membership. Three regression analyzes investigate possible influences of selected company characteristics on the number of elements, focus topics, and measures. The group management report contains the most compliance measures. DAX-30 companies' disclosure comparatively more CMS elements than MDAX companies and TecDAX companies. The companies most often inform about compliance-organization and significantly less about compliance-culture and compliance-communication. The sector with the most companies, metal & electronic, to which BMW, Daimler, and VW belong, reports above average about its CMS elements. The most common compliance measures mentioned are the code of conduct, the implementation of whistleblowing systems, and compliance training. The primary compliance focus topics are anti-corruption, competitive behavior, and data protection. The regression results show that the increasing number of other companies holding shares in the reporting company positively influences the number of compliance elements and measures. The company's size, measured in terms of the balance sheet total, and the number of business segments positively affect the compliance focus topics. The results indicate that CMS reporting of the HDAX companies is

still heterogeneous. In addition, the results underline the lack of standardized regulation of CMS disclosure, i.e. HDAX companies report differently about their CMS.

The second research project is an experiment and examines the perception of 148 financial analyzes to a company's CMS disclosure section. The section contains three design elements: text, visual, and top managers' signatures. This research studies the influence of the design elements on financial analysts' perceptions regarding their trust, understandability and usefulness of the CMS report, the likelihood of buying shares, the likelihood of an investment recommendation, and their assessed credit risk. The text section has the experimental condition positive or negative tone. The visual and the signatures are available or not available. The results show a positive main effect for negatively toned CMS disclosure on the perception and decisions of financial analysts. The two exceptions are the investment decision and the understandability of the CMS disclosure. The interaction effects show that a positively toned CMS disclosure has a positive influence on the financial analyst perception and decisions, provided that this CMS section contains the signatures and the visual. In addition, the results indicate that a signed CMS disclosure with the visual improve the financial analyst perception and decisions. Additionally, signatures or visual result in more positive perception and decision of financial analyst. However, this reaction does not occur in the case of a signed and negatively toned CMS disclosure.

The third research project is also an experiment. It examines whether CMS assurance, the type of assurance provider, and the assurance level affect the reliance on the company's CMS, the probability of granting a credit to the company, the possibility of recommending nonprofessional investors to buy shares of the company and the likelihood of personally investing in the company's shares of 105 bank directors. In the case of the assurance provider, there is a differentiation between a Big 4 audit firm and the TÜV-Rheinland. In the case of the assurance level, there is a differentiation between reasonable and limited assurance. The results show that CMS assurance positively influences the reliance of bank directors and their decisions on recommendations to share purchase and the likelihood of personally investing in the company's shares. This result illustrates the relevance of a CMS assurance compared to companies that do not have their CMS assured. In addition, the findings make it clear that in the case of a CMS assurance, the likelihood of granting a credit is lower, and the possibility of personally investing in the company's share is highest. Furthermore, the findings show that the bank directors differentiate between a Big 4 audit firm and TÜV-Rheinland. For a Big 4 audit firm as a CMS assurance provider, the bank directors rely more on the hypothetical company

and there is also a higher possibility of granting a credit, higher likelihood for recommendation of buying shares, and a higher likelihood of buying shares for own purpose. In addition, bank directors are more willing to grant a credit and recommend buying shares when the assurance level is a reasonable assurance. However, the results regarding the assurance level are less clear, and it remains unclear whether bank directors perceive a difference between reasonable assurance and limited assurance and, if so, whether this difference affects their reliance and decisions.

Inhaltsverzeichnis

Danksagung ..... **II**
Kurzzusammenfassung ..... **III**
Abstract ..... **VI**
Inhaltsverzeichnis ..... **IX**
Abbildungsverzeichnis ..... **XI**
Tabellenverzeichnis ..... **XII**
Abkürzungsverzeichnis ..... **XIII**
1. Einleitung **1**
1.1 Einführung 1
1.2 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit 5
1.3 Gang der Untersuchung 12
2. Rechtliche, betriebswirtschaftliche und theoretische Grundlagen von CMS **15**
2.1 Rechtliche Grundlage von CMS 15
2.1.1 Ausgangssituation 15
2.1.2 Compliance-Bestimmungen aus spezialgesetzlichen Regelungen 19
2.1.3 Compliance-Bestimmungen aus allgemeinen gesetzlichen Regelungen 32
2.1.4 Compliance-Bestimmungen aus dem DCGK 38
2.2 Betriebswirtschaftliche Grundlagen von CMS 45
2.2.1 Ausgangssituation 45
2.2.2 COSO-Rahmenwerke für IKS, RMS und CRM 48
2.2.3 ISO 19600 Compliance management systems – Guidelines (ISO 19600) 64
2.2.4 IDW Prüfungsstandard: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen (IDW PS 980) 78
2.3 Theoretische Grundlagen von CMS 89
2.3.1 Ausgangssituation 89
2.3.2 CMS im Lichte der Prinzipal-Agenten-Theorie 93
2.3.3 CMS im Lichte der Stewardship-Theorie 104
2.3.4 CMS im Lichte der Organisationstheorie 109
2.3.5 CMS im Lichte der Legitimationstheorie 129
3. Forschungsprojekt 1: Wie berichten Unternehmen über ihre Compliance-Management-Systeme? - Eine Inhaltsanalyse zu den Geschäftsberichten der HDAX-Unternehmen **132**
3.1 Problemstellung 133
3.2 Rechtlicher Rahmen 135
3.3 Empirische Befunde 136

3.3.1 Bedeutung der CMS-Berichterstattung ... 136
3.3.2 Stichprobenauswahl ... 137
3.3.3 Bezugnahme auf einen CMS-Standard ... 138
3.3.4 Verortung der CMS-Berichterstattung ... 139
3.3.5 Zahl der kommunizierten CMS-Grundelemente ... 140
3.3.6 Intensität der CMS-Berichterstattung ... 142
3.3.7 Branchenabhängige Berichterstattung ... 144
3.3.8 Inhaltliche Kategorisierung ... 146
3.3.9 Multivariate Befunde ... 149
3.4 Zusammenfassung ... 151
4. Forschungsprojekt 2: The effect of tone, signature, and visual elements in compliance management systems disclosures on financial analysts' decisions ... 152
4.1 Introduction ... 153
4.2 Hypothesis Development ... 156
4.3 Research Method ... 161
4.3.1 Experimental Design ... 161
4.3.2 Participants ... 164
4.4 Results ... 165
4.4.1 Manipulation Checks and Participant Characteristics ... 165
4.4.2 Test of Hypotheses and Exploration of Research Question ... 166
4.5 Conclusion ... 174
5. Forschungsprojekt 3: The Impact of Assurance on Compliance Management Systems on Bank Directors' Decisions (Kurzzusammenfassung) ... 177
6. Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse und Schlussbemerkung ... 178
7. Anhang ... 187
Anhang 1: Fragebogen zu Forschungsprojekt 2 ... 187
Anhang 2: Fragebogen zu Forschungsprojekt 3 ... 193
Anhang 3: Informationen zu den Rahmenbedingungen der Studie ... 198
8. Literaturverzeichnis ... 199
9. Ehrenwörtliche Erklärung ... 249

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: COSO-Rahmenwerk gemäß COSO IC 1992 49
Abbildung 2: COSO-Rahmenwerk gemäß COSO IC 2013 51
Abbildung 3: COSO-Rahmenwerk gemäß COSO ERM 2004 53
Abbildung 4: COSO-Rahmenwerk gemäß COSO ERM 2017 55
Abbildung 5: Prozessablauf eines CMS gemäß ISO 19600 66
Abbildung 6: CMS-Grundelemente gemäß IDW PS 980 80
Abbildung 7: Charakteristika der Prinzipal-Agenten-Theorie 98
Abbildung 8: HDAX-Unternehmen mit CMS-Berichterstattung (2011 bis 2018) 136
Abbildung 9: Relevanz von IDW PS 980 in der CMS-Berichterstattung (2011 bis 2018) ... 137
Abbildung 10: Bezugnahme auf Compliance-Standards (2017 und 2018) 139
Abbildung 11: CMS-Begriff in Teilbereichen des Geschäftsberichts (2017 und 2018) 140
Abbildung 12: CMS-Grundelemente (2017 und 2018) 141
Abbildung 13: Wörter im CMS-Abschnitt (2017 und 2018) 143
Abbildung 14: Wörter pro CMS-Grundelement (2017 und 2018) 144
Abbildung 15: CMS-Grundelemente je Branche (2017 und 2018) 146
Abbildung 16: CMS-Fokus-Themen (2017 und 2018) 147
Abbildung 17: CMS-Maßnahmen (2017 und 2018) 148
Abbildung 18: ANOVA of TONE, SIGNATURES and VISUAL on RELY 168

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht über die grundlegenden Spezifikationen der Forschungsprojekte (FP).. 11
Tabelle 2: Betrachtete Prinzipal-Agenten- Beziehungsmöglichkeiten im Lichte von CMS.... 99
Tabelle 3: Unterschiede zwischen Prinzipal-Agenten-Theorie und Stewardship-Theorie 106
Tabelle 4: Regressionsergebnisse für CELEMENT, CFOCUS und CMEASURE 150
Tabelle 5: Demographic information 165
Tabelle 6: Means and standard deviations of dependent variables by factor levels..... 166
Tabelle 7: ANOVA results for the dependent variable RELY 167
Tabelle 8: ANOVA results for the dependent variable UNDERSTANDABILITY 170
Tabelle 9: ANOVA results for the dependent variable USABILITY 171
Tabelle 10: ANOVA results for the dependent variable INVEST 171
Tabelle 11: ANOVA results for the dependent variable ADVICE 172
Tabelle 12: ANOVA results for the dependent variable CREDIT RISK..... 173

Abkürzungsverzeichnis

A

a. F.	alte Fassung
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
ANOVA	Analysis of Variance (Varianzanalyse)
ANCOVA	Analysis of Covariance (Kovarianzanalyse)
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage

B

BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof
BCM	Bundesverbands für Compliance Manager
BDCO	Bundesverband Deutscher Compliance Officer e.V.
BImSchG	Gesetz zum Schutz vor schädlichen Umwelteinwirkungen durch Luftverunreinigungen, Geräusche, Erschütterungen und ähnliche Vorgänge (Bundesimmissionsschutzgesetz)
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BMW	Bayerische Motoren Werke (Unternehmen)
bspw.	beispielsweise
BT-Drucksache	Bundestag-Drucksache
bzw.	beziehungsweise
BWA	Bund der Wirtschaftsakademiker e.V.

C

ca.	circa
CM	Compliance-Management
CMS	Compliance-Management-System
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRR	Capital Requirements Regulation
CRA	Compliance-Risk-Assessment
CRD	Capital Requirements Directive
CRM	Compliance-Risk-Management

D

d. h.	das heißt
DAkkS	Deutsche Akkreditierungsstelle
DAX	Deutscher Aktienindex

DAX-30	Deutscher Aktienindex mit 30 Indexkonstituenten
DAX-40	Deutscher Aktienindex mit den 40 Indexkonstituenten
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DepotG	Depotgesetz
DICO	das Deutsche Institut für Compliance e.V.
DIN	Deutsches Institut für Normung
DVFA	Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management
dt.	deutsch
E	
e. V.	eingetragener Verein
EBA	Europäische Bankenaufsichtsbehörde
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
ECN	European Competition Network
EK	Eigenkapital
engl.	englisch
et al.	et alii
Etc.	et cetera
EU	Europäische Union
ERM	Enterprise Risk Management
ESMA	European Securities and Markets Authority
ESMAS	Eco-Management and Audit Scheme
F	
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FAIT	Fachausschuss für Informationstechnologie
FCI	Forum Compliance & Integrity
FISG	Gesetz zur Stärkung der Finanzmarktintegrität (Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz)
FP	Forschungsprojekt
FK	Fremdkapital
Fn.	Fußnote
G	
GEA	Global Engineering Alliance (Unternehmen)
ggf.	gegebenenfalls
GRC	Governance, Risk und Compliance
GoBD	Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
GwG	Gesetz über das Aufspüren von Gewinnen aus schweren Straftaten

H

HCZ	Hamburger Compliance Zertifikat
HGB	Handelsgesetzbuch
HLS	High-Level-Struktur
Hrsg.	Herausgeber
HR	Human Relations
HS	Halbsatz

I

i. d. R.	in der Regel
i. S. d.	im Sinne des
i. S. e.	im Sinne einer/eines
i. V. m.	in Verbindung mit
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
IDW PH	IDW Prüfhinweis
IDW PS	IDW Prüfungsstandard
IC	Internal Control
IKS	Internes Kontrollsystem
inkl.	inklusive
IT	Informationstechnologie
ISO	International Organization for Standardization

J

Jg.	Jahrgang

K

KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KontraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KWG	KWG

L

LA	Limited Assurance
LG	Landgericht

M

MaComp	Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion und weitere Verhaltens-, Organisations- und Transparenzpflichten
MaGo	Aufsichtsrechtliche Mindestanforderungen an die Geschäftsorganisation von Versicherungsunternehmen
MDAX	Mid-Cap-DAX
Mio.	Million(en)
MiFiD	Markets in Financial Instruments Directive

Mrd.	Milliarde(n)
MSS	Management-System-Standard
MTU	MTU Aeroe Engines (Unternehmen)
N	
N	Stichprobenumfang
n. F.	neue Fassung
Nr.	Nummer
O	
OWiG	Gesetz über Ordnungswidrigkeiten (Ordnungswidrigkeitengesetz)
P	
PS	Prüfungsstandards
PublG	Gesetz über die Rechnungslegung von bestimmten Unternehmen und Konzernen (Publizitätsgesetz)
R	
RA	Reasonable Assurance
RM	Risiko-Management
RMS	Risiko-Management-System
Rn.	Randnummer
ROA	Return on Assets
S	
S.	Seite(n)
SDAX	Small-Cap-DAX
SE	Societas Europaea
SEC	Securities and Exchange Commission
sog.	sogenannt
SOX	Sarbanes-Oxley-Act
STD	Standardabweichung
StGB	Standardabweichung
T	
TecDAX	Technology-DAX
TR CMS 101	TÜV Rheinland Compliance Management Systeme 101
TÜV-Rheinland	Technischer Überwachungsverein-Rheinland
Tz.	Textziffer
U	
u. a.	unter anderem
US	United States
USA	United States of America

V	
Vgl.	Vergleiche
Vol.	Volume
vs.	versus
VAG	Gesetz über die Beaufsichtigung der Versicherungsunternehmen
VerSanG	Gesetzesentwurf für das Verbandssanktionengesetz
VW	Volkswagen AG (Unternehmen)
W	
WpHG	Wertpapierhandelsgesetz
Z	
z. B.	zum Beispiel
ZAG	Gesetz über die Beaufsichtigung von Zahlungsdiensten (Zahlungsdiensteaufsichtsgesetz)

1. Einleitung

1.1 Einführung

Zahlreiche, medial kritisch berichtete Unternehmensskandale[1] stießen unter dem Schlagwort Compliance, d. h. die Einhaltung von Gesetzen oder Vorschriften durch Unternehmensorgane und sämtliche Unternehmensmitglieder,[2] einen nicht enden wollenden Meinungsaustausch zwischen Wissenschaft und Praxis zur Verhinderung von Wirtschaftskriminalität an.[3] Einige markante Beispiele[4] sind die Corona-Schutzmasken-Affäre (2021), der Bilanzskandal des Finanzdienstleisters Wirecard (2020), der Cum-Ex-Skandal (2019)[5], der Berater-Skandal bei der Deutschen Bahn (2018), die Überwachungsaffäre bei Uber (2017), der Datenmissbrauchsskandal bei Facebook (2016), die VW-Abgasaffäre (2015), der Manipulationsskandal bei ADAC (2014), der Immobilien-Skandal durch die S&K-Gruppe (2013), die Insolvenzverschleppung bei Schlecker (2012) sowie der Libor-Skandal (2011). Compliance ist im Kern weniger eine neue Erscheinung,[6] sondern vielmehr ein im Rechtsstaat

1 Zum Begriffsverständnis für Unternehmensskandale vgl. Thompson (2000), S. 13; Kamps (2007), S. 266; Bulkow/Petersen (2011), S. 9, die zusammenfassend beschreiben, dass ein Unternehmensskandal in der Öffentlichkeit ein Gefühl der Empörung auslöst und die Ursache für diese Empörung das Handeln eines Unternehmensmitglieds ist, das in den Augen der Öffentlichkeit keine Akzeptanz findet (Normverletzung).

2 Das hier verwendete Begriffsverständnis spiegelt die Auffassungen zahlreicher Autoren wider: Vgl. Snell (2004), S. 1; Behringer (2010), S. 38; Becker/Holzmann (2012), S. 156; Rademacher/Köhler (2012), S. 37 und der Aussage, dass Compliance als kleine Schwester der Regulatorik gilt; Schneider/Grau/Kißling (2013), S. 49, Hilmer (2013), S. 258 mit der Aussage, dass auch ebenfalls gesellschaftliche Normen und soziale Werte den Begriff Compliance definieren; Wolff/Schroeren/Martin (2014), S. 86; Makowicz (2015), S. 45; Nothhelfer/Bacher (2016), S. 64; Ottremba (2016), S. 122; Schefold (2017), S. 179; Ewelt-Knauer/Bauer (2017), S. 75; Alzuhn/Kober/Voss (2018), S. 794; Ternes (2018b), S. 7ff.; Wiedmann/Greubel (2019), S. 88; von Busekist/Beneke (2020), S. 61; Wittmann/Jablowski/Berndt (2021), S. 54; Laue (2021), S. 33; zudem übereinstimmend mit dem Begriffsverständnis des Bundesverbands für Compliance Manager (BCM); zudem übereinstimmend mit der Definition in CMS-Standards: für IDW PS 980 IDW (2011), Tz. 5; für ISO 19600 vgl. ISO (2014), S. v; für ISO 37301 vgl. ISO (2021), S. v; übereinstimmend mit dem Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) vgl. DCGK (2019), Ziffer 4.1.3.

3 Vgl. Hahn/Naumann (2013), S. 157 mit dem Hinweis einer „Publikationswelle“ zu Compliance in der Wissenschaft; zustimmend Behringer (2013), S. 1; Behringer (2016a), S. 241; Behringer (2021), S. 97. Der zunehmende Praxisbezug spiegelt sich u. a. in der Gründung unterschiedliche Organisationen für Compliance und CMS wider: Seit 2011 das Forum Compliance & Integrity (FCI) des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik, seit 2012 der Bundesverband Deutscher Compliance Officer e.V. (BDCO) und das Deutsche Institut für Compliance e.V. (DICO) und seit 2013 der BCM.

4 Vgl. Chen/Soltes (2018), S. 3 mit der Aussage, dass kriminelles Verhalten von Manager das Scheitern von CMS bewirkt; Jüttner (2021), S. 3 mit der Aussage, auf Basis des traditionellen rechts- und wirtschaftswissenschaftlichen täterbezogenem Ursachenverständnis, dass letztlich nur ein Mensch als (Straf-)Täter agieren kann.

5 Cum-Ex sind Aktienkreisgeschäfte rund um den Ausschüttungstag mit (cum) und ohne (ex) Dividende.

6 Vgl. Cauers et al. (2008), S. 2717; Bock (2009), S. 68; Rathgeber (2012), S. 26; Kuhlen/Kudlich/Ortiz de Urbina (2013), S. 175 mit der Aussage, dass angesichts diverser Unternehmensskandale und trotz geltender Gesetze und Regeln, Compliance ein ungenauer und ausdruckloser Begriff ist und zudem inflationär zur Prävention unternehmensinterner Probleme verwendet wird; von Busekist/Hein (2012), S. 41; Remberg (2013), S. 160; Kränzlin/Weller (2014), S. 176; Tüscher (2015), S. 37; Ebersoll/Stork (2016), S. 18; Traudes (2017), S. 21; Montag/Böhm (2017), S. 160.

etabliertes Grundprinzip.[7] Insbesondere durch die Globalisierung und der steigenden Komplexität, wie z. B. von globalen Lieferketten, ist Compliance in den Fokus der betriebswirtschaftlichen, rechtlichen sowie gesellschaftlichen Wahrnehmung gerückt.[8]

Compliance-Management-Systeme (CMS) umfassen die systematische Ausgestaltung von Compliance im Unternehmen.[9] CMS haben sich als integrative Management-Systeme zur Risikominderung etabliert[10] und beschreiben alle Maßnahmen, die von den gesetzlichen Vertretern eines Unternehmens eingeführt werden, um ein regelkonformes Verhalten sicherzustellen.[11] Zentrale Faktoren für die zunehmende Bedeutung von CMS sind externe Treiber, wie z. B. Compliance-relevante Gesetzgebungen und die Entwicklungen von Standards sowie die gestiegene Sensibilität der Gesellschaft für Ethik und Moral.[12] Das wesentliche Ziel eines CMS ist es, Non-Compliance, d. h. betriebsbezogene und gesetzwidrige Straftaten durch Unternehmensorgane und Unternehmensmitarbeiter, zu verhindern und zu vermindern.[13]

---

7 Vgl. Adams (1994), S. 278ff.; Wohlmann/Weiner (2009), S. 172; Bock (2009), S. 68; Schneider (2003), S. 646; Kiethe (2007), S. 394; Haag/Acikgöz (2016), S. 265;

8 Zu den betriebswirtschaftlichen Implikationen von Compliance vgl. Becker/Holzmann (2012), S. 156; Schneider/Grau/Kißling (2013), S. 49; Laue/Schenk (2013), S. 142; Becker/Ulrich/Zimmermann (2013), S. 177; Dittmers (2016), S. 25; Link/Maciuca/Wedemeier (2017), S. 24; Behringer et. al. (2020), S. 155; Behringer et al. (2021), S. 7; zu den wissenschaftlichen Implikationen von Compliance vgl. Dittmers (2017), S. 25; Becker/Ulrich/Hofmann (2015), S. 53 mit der Aussage, dass es bisher keine umfassenden Erkenntnisse zur Erfolgswirkung der Einführung eines CMS in der Unternehmenspraxis gibt; zu den rechtlichen Implikationen von Compliance vgl. Klindt/Pelz/Theusinger (2010), S. 2385; Schemmel (2012), S. 49; Eßwein (2018), S. 77; zu den gesellschaftlichen Implikationen von Compliance vgl. Kleinfeld/Zubrod (2006), S. 133; Bergmoser (2010), S. 3; Link/Scheffle/Oehlmann (2020), S. 944.

9 Vgl. Schemmel/Minkoff (2012), S. 49; Traudes (2017), S. 21 mit der Aussage, dass ein CMS als querschnittliche Management-Aufgabe ein Bestandteil anderer Management-Systeme sein kann, wie z. B. von Risiko-Management-Systemen (RMS) oder von Internen Kontrollsystemen (IKS). Für RMS vgl. Rohde-Liebenau (2007), S. 273; Kromer/Pumpler/Henschel (2013), S. 206; Makowicz/Stadelmaier (2015), S. 89; Laue/Glage/Havers (2016), S. 1208; Withus (2016), S. 1387; Velte/Graewe (2020), S. 2529; für IKS vgl. Giebichenstein/Schirp (2015), S. 432; Withus (2016), S. 1387; Bergmoser (2010), S. 2; Rode (2010), S. 155; Scherp (2013), S. 169; Block/Teicke (2018), S. 104; Risse (2017), S. 2061; Brödel/Jacob/Birkemeyer/Stauder (2018), S. 782; Jüttner (2021), S. 2, Scherer (2012), S. 203.

10 Vgl. Thomas (2008), S. 421; Gammisch/Balina (2014), S. 236; Schulz (2017), S. 1475; Bussmann/Salvenmoser (2016), S. 235; Stecker/Neumann (2020), S. 70; Montag (2016), S. 110ff. zur thematischen Verwandtschaft von Risiko und RMS mit Compliance und CMS.

11 Das hier verwendete Begriffsverständnis spiegelt die Auffassungen zahlreicher Autoren wider: Vgl. Campos Nave/Bonenberger (2008), S. 734; Bachmann (2007), S. 93; Mengel/Hagemeister (2007), S. 1386; Hauschka (2004), S. 257; Schneider (2003), S. 646; Lampert (2002), S. 2237; Görtz (2010), S. 132; Foorthuis/Bos (2011), S. 262; Wilhelm (2013), S. 241; Wermelt (2014), S. 111; Gammisch/Balina (2014), S. 236; Richter (2014), S. 229; Pütz/Giertz (2015), S. 194; Eichler (2015), S. 7; Grambow (2016), S. 246; Grenz (2017), S. 1; Heißner/Schaffer (2018), S. 152; Wiedmann/Greubel (2019), S. 88; von Busekist/Beneke (2020), S. 61; Quick/Toledano/Toledano (2020), S. 1470, Wittmann/Jablowski/Berndt (2021), S. 54; Laue (2021), S. 33; Behringer (2021b), S. 97; zudem übereinstimmend mit Compliance-Standards: für IDW PS 980 vgl. IDW (2011), Tz. 6; für ISO 19600 vgl. ISO (2014), S. v; für TR CMS 101 vgl. TÜV Rheinland (2011), S. 6; für Hamburger Compliance Zertifikat vgl. HCZ (2016), S. 3.

12 Vgl. Behringer et. al (2021), S. 8; Ortmann (2010), S. 1ff; Grundei/Talaulicar (2009), S. 73; Ternes (2018b), S. 4ff.

13 Vgl. Becker/Ulrich/Zimmermann (2013), S. 178 mit der Aussage, dass auch das beste CMS Fehlerverhalten vermindern, jedoch nicht vollständig verhindern kann; Behringer et al. (2021), S. 8 mit der Aussage, dass

Einem CMS lassen sich regelmäßig fünf Funktionen zuordnen:[14] Erstens dient die Präventionsfunktion eines CMS dazu, Verstöße gegen Gesetze und Regeln zu verhindern sowie die Einhaltung interner Richtlinien zur ordnungsgemäßen Unternehmensorganisation, wie z. B. Arbeitsanweisungen oder Prozessbeschreibungen.[15] Zweitens besitzt ein CMS eine Überwachungs- und Kontrollfunktion zur Kontrolle und Verbesserung der implementierten Compliance-Maßnahmen sowie zur Überwachung der Arbeitnehmer durch das Management.[16] Drittens existiert eine Dokumentations- und Reaktionsfunktion zwecks sachgemäßer Beweisführung im Falle von Non-Compliance, um u. a. Schadensersatzansprüche sowie sonstige Sanktionen gegen das Unternehmen erfolgreich abwenden oder abmildern zu können.[17] Viertens liegt einem CMS eine Informationsfunktion zugrunde, mit dem Ziel die Informationsasymmetrien zwischen dem Management und den Stakeholdern zu reduzieren, indem das CMS die Unternehmensorgane und -mitglieder über geltende Compliance-Regeln bzw. Compliance-Richtlinien aufklärt, eine Entscheidungsbasis für die Kooperation zwischen Unternehmensexterne und dem Unternehmen schafft sowie auf die Herstellung von Transparenz und Vertrauen ausgerichtet ist.[18] Fünftens kommt einem CMS eine Kommunikations- bzw. Marketingfunktion zu, welche die implementierten Compliance-Maßnahmen an Externe durch die Unternehmensberichterstattung bekanntgibt, um u. a. die Reputation oder die Marktposition zu stärken.[19]

der Umsetzungsstand von CMS in Deutschland noch nicht dem von Gesetzgeber und Experten erhofften Stand entspricht; Kroneck (2021), S. 10; Kroneck (2021), S. 10 mit der Aussage, dass die Unternehmensorgane als ein wesentlicher „Unsicherheitsfaktor“ zu betrachten sind sowie als wesentlicher Grund für mangelnde Transparenz von Geschäftspraktiken und zunehmende Korruption im Unternehmen.

14 Vgl. Lösler (2005), S. 104; Kretschmer (2012), S. 60f.; Becker/Ulrich/Zimmermann (2013), S. 181; Montag/Böhm (2017), S. 160.

15 Vgl. Grundmeier (2011), S. 6; von Busekist/Hein (2012), S. 43; Hilmer (2013), S. 258; Meyer/Fredrich (2012), S. 12; Rack (2016b), S. 58; Ottremba (2016), S. 131; Seibt/Wolf (2020), S. 1049; Schmidt/Wermelt/Eibelshäuser (2015), S. 1044; Mikosch/Schmidtke (2015), S. 84.

16 Vgl. Fleischer (2008), S. 4; Bergmoser/Theusinger (2008), S. 2; Umnuß (2009), S. 5; Junc (2010), S. 13, Kort (2008), S. 81; Emeneth/Haufe (2018); S. 34; Schwab (2015), S. 460; Marbeiter (2016), S. 430; Hennecke (2021), S. 82; Ottremba (2016), S. 132; Siepelt/Pütz (2018), S. 84; Laue/Brandt (2016), S. 1006; Makowicz/Maciuca (2020), S. 75.

17 Vgl. Junc (2010), S. 13; Geuenich/Kiesel (2012), S. 162; Becker/Ulrich/Zimmermann (2013), S. 181; Sünner (2014), S. 91; Schwab (2015), S. 461.

18 Zur Transparenz vgl. Lösler (2005), S. 104; Bergmoser/Theusinger/Gushurst (2008), S. 2; Wagner (2009), S. 11; Poppe (2010), S. 11; Englerth/Huerkamp (2013), S. 287; Berstein/Klein (2014), S. 284; Gerig/Tsesis (2015), S. 270; Kort (2008), S. 81; Fasterling (2012), S. 73; Löhr/Burkatzki (2008) S. 163; zum Vertrauen vgl. Roth (2005), S. 22; Friebe (2013), S. 23; Emeneth/Haufe (2018), S. 34; Montag/Böhm (2017), S. 160; Berwanger/Kullmann (2012), S. 20; Otremba/Joos/Tiecks (2020), S. 1913.

19 Vgl. Wolf (2006), S. 1998; Kort (2008), S. 81; Bergmoser/Theusinger/Gushurst (2008), S. 2; Wagner (2009), S. 11; Poppe (2010), S. 11; Becker/Ulrich/Zimmermann (2013), S. 181; Möhrle/Rademacher (2013), S. 165; Behringer (2016a), S. 241 mit dem Hinweis, dass sich CMS zunehmend zum Wettbewerbsfaktor in der deutschen Unternehmenslandschaft etabliert; ergänzend Graf/Stiglbauer (2010), S. 17ff. zur Beziehung zwischen CMS und Corporate Governance als Wettbewerbsfaktor.

Die wesentlichen Dimensionen eines CMS sind die CMS-Organisation sowie die CMS-Maßnahmen.[20] Die Organisation eines CMS obliegt dem Geschäftsführer und dem für das CMS verantwortliche Top-Management. Das zugrunde liegende Ziel ist es, die aufbau- und ablauforganisatorische Konzeptionierung und Implementierung eines angemessenes CMS innerhalb des Unternehmens sicherzustellen und langfristig aufrechtzuerhalten.[21] Das Top-Management umfasst Führungskräfte des Unternehmens aus unterschiedlichen Bereichen und verantwortet die Koordinations- und Integrationsfunktion der Compliance-Maßnahmen,[22] wie z. B. durch den Compliance-Officer.[23] Compliance-Maßnahmen sind organisatorische und technische Hilfsmittel eines einschlägigen und abgestimmten Maßnahmenkatalogs, die der Vorbeugung, Aufdeckung und Korrektur von Compliance-Verstößen bzw. der Sicherung der Regelkonformität dienen.[24] In der Compliance-Literatur werden regelmäßig folgende Compliance-Maßnahmen genannt.[25] Der Verhaltens- bzw. Ethikkodex gilt als das Herzstück des CMS.[26] Der Verhaltenskodex beschreibt Handlungsgrundsätze mit moralischer Relevanz und unternehmensweiter Verbindlichkeit, die im Betriebsalltag das Mitarbeiterverhalten regelt.[27] Der Ethikkodex richtet sich an die Geschäftsführung und umfasst weniger direkte Handlungsempfehlungen, sondern vielmehr ethische Grundwerte, die zur Sensibilisierung integren Handelns beitragen sollen.[28] Überwachungsmaßnahmen, wie z. B. Hinweisgebersysteme, ermöglichen es, illegale oder unmoralische Praktiken von Unternehmensorganen bzw. Unternehmensmitgliedern sowie durch externe

20 Unabhängig von Standards bzw. Normen sowie Richtlinen und in Anlehnung an Köhler/Junc (2010), S. 303; zustimmend Herzog (2010), S. 12; Junc (2010), S. 18; Vetter (2013), S. 5; Schefold (2013), S. 54; Grüninger (2014), S. 61; Fissenewert (2015b), S. 65; Renz/Frankenberger (2015), S. 420; Behringer (2016b), S. 83; Henschel/Heinzel (2016), S. 211; Ewelt-Knauer (2016b), S. 941; Ottremba (2016), S. 134ff.; Hastenrath (2017), S. 216; Brandt/Gammisch (2017), S. 150; Bürkle (2018), S. 525, der von einem „organisationszentrierten Ansatz" im Rahmen der Ausgestaltung von CMS spricht.

21 Vgl. Bürkle (2005), S. 565; Rodewald/Unger (2007), S. 1635; Lampert (2007), S. 143ff.; Campos Nave/Bonenberger (2008), S. 734.

22 Vgl. Wolf (2006), S. 1998; Kremer/Klahold (2007), S. 502; Illing/Umnuß (2009), S. 1.

23 Vgl. Bürkle (2005), S. 565, Wolf (2006), S. 1996; Bürkle (2007), S. 128; Kremer/Klahold (2007), S. 502; Blassl (2018), S. 604f.; Schulz (2018), S. 1284.

24 Das hier verwendete Begriffsverständnis spiegelt die Auffassungen zahlreicher Autoren wider: Vgl. Kremer/Klahold (2007), S. 502; Schefold (2012), S. 253; Ewelt-Knauer (2016b), S. 941; Schulz (2018), S. 1284; Behringer et al. (2020), S. 156ff.

25 Vgl. Lampert (2002), S. 2237; Schneider (2003), S. 646; Gebauer (2004), S. 507; Hauschka (2004), S. 257; Bürkle (2005), S. 565; Mengel/Hagemeister (2006), S. 2467; Rodewald/Unger (2006), S. 113; Bachmann (2007), S. 93; Mengel/Hagemeister (2007), S. 1386; Pampel (2007), S. 1636; Rodewald/Unger (2007), S. 1629; Campos Nave/Bonenberger (2008), S. 734; Sidhu (2008), S. 13; Fleischer (2008), S. 1; Gelhausen/Wermelt (2010), S. 208; Wiederholt/Walter (2011), S. 972; von Busekist/Hein (2012), S. 41; Laue/Schenk (2013), S. 140; Wilhelm (2013), S. 243; Wermelt (2014), S. 109; Withus (2015b), S. 267; Ewelt-Knauer (2016b), S. 941; Wieland (2020), S. 18.

26 Vgl. Seeling/Kanzenbach (2013), S. 78.

27 Vgl. Bürkle (2005), S. 565; Lampert (2007), S. 148; Wolf (2006), S. 1997; Lampert (2002), S. 2240.

28 Vgl. Bürkle (2004), S. 2158; Wolf (2006), S.1997; Mengel/Hagemeister (2007), S. 1386; Kremer/Klahold (2007), S. 512; Wecker/Galla (2013), S. 42; Wieland (2008), S. 155.; Neumann (2021), S. 12 zur ethischen Führung als Stellschraube zur Stärkung der Compliance.

Unternehmenspartner (Lieferanten, Händler) zu entdecken und offenzulegen.[29] Derartige Meldesysteme stärken einzelne Compliance-Strukturen und verbessern das gesamte CMS.[30] Schulungsmaßnahmen dienen dazu, allgemeingültige Grundsätze eines CMS, wie z. B. Verhaltenskodizes, durch präsenz- oder computerbasierte Schulungen zu vermitteln.[31] CMS-Prüfungen zielen darauf ab, Non-Compliance-Fälle aufzudecken sowie die Eignung des Systems zur Sicherstellung regelkonformen Verhaltens im Unternehmensbereich zu beurteilen.[32] Die CMS-Prüfung kann intern erfolgen, wie z. B. durch die Interne Revision (IR) im Rahmen von Compliance-Audits oder durch Externe, wie z. B. durch Wirtschaftsprüfungsgesellschaften auf Basis eines CMS-Standards.[33]

1.2 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Die vorliegende Dissertation adressiert zwei Themenbereiche von CMS. Der erste Themenbereich behandelt die externe Berichterstattung zu CMS und mündet in zwei Untersuchungen. Einerseits erfolgt eine inhaltsanalytische Untersuchung der CMS-Berichterstattung innerhalb der Geschäftsberichte deutscher börsennotierter Unternehmen. Andererseits werden die Einflüsse ausgewählter Gestaltungselemente in der CMS-Berichterstattung auf Entscheidungen von Finanzanalysten experimentell analysiert. Der zweite Themenbereich beleuchtet mittels einer experimentellen Untersuchung die Entscheidungsnützlichkeit von externen CMS-Prüfungen für deutsche Bankdirektoren.

Die Relevanz der Untersuchung der externen Berichterstattung zu und der externen Prüfung von CMS ergibt sich aus verschiedenen Gründen.[34] Die CMS-Berichterstattung in

[29] Vgl. Bürkle (2004), S. 2158; Kremer/Klahold (2007), S. 512f.; Mengel/Hagemeister (2007), S. 1386; Clodius/Warda (2021), S. 137; Pielow/Volk (2021), S. 233.

[30] Vgl. Rohde-Liebenau (2017), S. 112.

[31] Vgl. Bürkle (2005), S. 566; Lampert (2007), S. 150; Hauschka/Greeve (2007), S. 168; Kremer/Klahold (2007), S. 506; Köhler/Junc (2010), S. 306 mit der Aussage, dass Schulungsmaßnahmen unmittelbar mit Sanktionsmaßnahmen in Form einer arbeitsrechtlichen Maßnahme verknüpft werden können.

[32] Vgl. Eisolt (2010), S. 1845; Liese/Schulz (2011), S. 1348; Withus/Hein (2011), S. 126; Grüninger/Jantz (2013), S. 133; Rieder/Falge (2013), S. 778; Schmidt/Wermelt/Eibelshäuser (2015), S. 19; Wolfersdorff/Hey (2016), S. 935; Ghahremann (2017), S. 36; Hülsberg/Bauer (2017), S. 1117; Vedder/Parsow/Hanko (2017), S. 199; Jüttner (2018), S. 168.

[33] Vgl. Eisolt (2010), 1843; Böttcher (2011), S. 1054; Schemmel/Minkoff (2012), S. 49; Grüninger/Remberg (2013), S. 187; Schinz/Hager (2013), S. 262; Usnick/Usnick (2013), S. 312; Hahn/Naumann (2013), S. 156; Rieder/Falge (2013), S. 778; Schmidt (2013), S. I; Merkt (2014a), S. 2271; Merkt (2014b), S. 2331; Bürkle (2015), S. 52; Tüscher (2015), S. 34; Brauneck (2016), S. 107; Vedder/Parsow/Hanko (2017), S. 199; Goette (2011), S. I; Gösswein (2017), S. 43; Makowicz/Maciuca (2020), S. 73; Schmidt (2020), S. 81; Stecker/Neumann (2020), S. 70; Bürkle (2005), S. 566; Kremer/Klahold (2007), S. 508f.; Lampert (2007), S. 151f.; Mengel/Hagemeister (2007), S. 1386 die zusammenfassend auch Compliance-Beratungen durch spezifische externe oder interne Beratungsstellen, die u. a. zur Verbesserung des CMS im operativen Geschäft sowie auf strategischer Managementebene dienen, berücksichtigen.

[34] Zu Gunsten der Lesbarkeit wird im Weiteren auf den Begriff „extern“ verzichtet.

Geschäftsberichten, als eine Form der freiwilligen[35] und weitestgehend qualitativen Berichterstattung,[36] ist eine potentiell entscheidungsnützliche Quelle für unterschiedliche Stakeholder.[37] Grundlegendes Ziel der CMS-Berichterstattung ist es, die Herangehensweise des Managements zur unternehmensspezifischen Gewährleistung von Rechtskonformität darzulegen.[38] Die CMS-Berichterstattung kann in unterschiedlichen Berichtsteilen des Geschäftsberichts sowie verschiedenen Berichtsmedien verortet sein, wie z. B. im Risikobericht, im Lagebericht, in der Erklärung zur Unternehmensführung, in der nichtfinanziellen Erklärung oder im freiwilligen Nachhaltigkeitsbericht.[39] Die CMS-Berichterstattung erfüllt die angeführte Kommunikationsfunktion des implementierten CMS, wodurch die Gesamtheit der Compliance-Maßnahmen an unternehmensexterne Informationsadressaten kommuniziert werden kann.[40] Zudem bezweckt die CMS-Berichterstattung eine Reduzierung von Informationsasymmetrien zwischen dem Management und den Stakeholdern des Unternehmens, indem den Unternehmensexternen mittels Compliance-Informationen die Güte des CMS beschrieben wird, z. B. anhand der getroffenen CMS-Maßnahmen. Die Gestaltungsfunktion beschreibt den wertbeeinflussenden Effekt der CMS-Berichterstattung, indem Inhalt und Umfang der Compliance-Informationen die Entscheidungen von Stakeholdern beeinflussen, wie z. B. über den Kauf und Verkauf von Aktien.[41] Da das CMS eines Unternehmens für Stakeholder oftmals nicht beobachtbar ist, kann sich die Berichterstattung grundsätzlich positiv auf die Wahrnehmung der Adressaten auswirken.[42] Die CMS-Berichterstattung kann bspw. die Informationsasymmetrien zwischen dem Management und den Stakeholdern eines Unternehmens reduzieren,[43] die Transparenz eines Unternehmens verbessern,[44] die Zuverlässigkeit der Compliance-Abteilung demonstrieren[45] und den Mangel an messbaren Prozessen zur Bewertung von Compliance-Maßnahmen entgegenwirken.[46] Konkret sollten die Adressaten der CMS-Berichterstattung über die genaue Struktur sowie die Effektivität der implementierten

35 Vgl. Junc (2010), S. 21.
36 Vgl. Lee (1994) S. 216; Abdullah/Indulska/Sadiq (2016), S. 1008; Montag/Böhm (2017), S. 164.
37 Vgl. zustimmend Köhler/Junc (2010), S. 301; Montag/Böhm (2017), S. 160.
38 Vgl. Jäger (2006), S. 2; Köhler/Junc (2010), S. 301, Montag/Böhm (2017), S. 160ff.
39 Vgl. Quick/Sayar (2019), S. 1033; Velte/Graewe (2020), S. 2533; Quick/Sayar (2020), S. 132; Großkopf et al. (2021), S. 1621.
40 Vgl. Junc (2010), S. 21.
41 Vgl. Montag/Böhm (2017), S. 160ff. in Anlehnung an der theoretischen Herleitung für die Risikoberichterstattung vgl. Dobler (2004), S. 39ff.
42 Vgl. Laue/Kunz (2015), S. 3; Köhler/Junc (2011), S. 316.
43 Vgl. Köhler/Junc (2010), S. 300; Rauch (2011), S. 177; Wiemann/Pfeiffer (2012), S. 255; Ceschinski/Buhleier/Freidank (2017), S. 231.
44 Vgl. Löhr/Burkatzki (2008) S. 163; Fasterling (2012), S. 73.
45 Vgl. Andreisová (2016), S. 31.
46 Vgl. Ewelt-Knauer/Bauer (2016) S. 76.

Elemente des CMS informiert werden.[47] Maßgebliches Problem der CMS-Berichterstattung als nichtfinanzielle Form der externen Berichterstattung ist ihr geringer Standardisierungsgrad.[48] So können die Compliance-Maßnahmen der berichtenden Unternehmen wie vorhergehend beschrieben in verschiedenen Medien und Abschnitten verortet sein.[49] Zudem können bspw. im Geschäftsbericht geprüfte und ungeprüfte Berichtselemente der nichtfinanziellen Berichterstattung fließend ineinander übergehen, was für einen Stakeholder als externen Adressaten kaum erkennbar ist.[50] Mögliche Gründe sind, dass die Form bzw. der Umfang der CMS-Berichterstattung sowie der ihr zugrunde liegende Informationsgehalt weder gesetzlich noch durch ergänzende Standards reguliert ist.[51] So ist bspw. eine zu kurze oder zu vage formulierte Berichterstattung zum CMS nicht dazu geeignet, das Vertrauen der Stakeholder in das regelkonforme Verhalten des Unternehmens zu stärken.[52] Das Problem der geringen Standardisierung der CMS-Berichterstattung eröffnet einerseits die Frage, wie Unternehmen über ihr CMS berichten und andererseits, welche Unternehmenseigenschaften die Ausgestaltung einer gelungenen CMS-Berichterstattung beeinflussen. Die erste Frage spiegelt sich in der Untersuchung des Umfangs, der Intensität, des Inhalts sowie branchenspezifischer Besonderheiten der CMS-Berichterstattung im Berichtsabschnitt wider. Hierbei können die Anzahl der Compliance-Elemente, die Anzahl der Compliance-Maßnahmen sowie die Anzahl der Compliance-Fokusthemen und das Berichtsvolumen anhand der Wortzahl als Bemessungsgrundlage dienen.[53] Die zweite Frage mündet in die Untersuchung möglicher Einflüsse unternehmensspezifischer Charakteristika, wie z. B. der Umsatz, die Branche, die Bilanzsumme oder die Indexzugehörigkeit des Unternehmens, auf die CMS-Berichterstattung.

47 Vgl. Ewelt-Knauer/Bauer (2017) S. 83.

48 Vgl. Ewelt-Knauer/Bauer (2017) S. 83; zustimmend im weiteren Sinne Scheid/Baumüller (2020), M4 vor dem Hintergrund einer mangelnden Standardisierung der nichtfinanziellen Berichterstattung.

49 Vgl. Ewelt-Knauer/Bauer (2017) S, 83.

50 Vgl. Birkey et al. (2016), S. 144ff.; Freidank/Scheffler/Simon-Heckroth (2018), S. 689; Ceschinski (2020), S. 85; Scheid/Reinke/Müller (2021a), S. 71; Scheid/Reinke/Müller (2021b), S. 133.

51 Vgl. Montag/Böhm (2017), S. 160.

52 Vgl. Montag/Böhm (2017), S. 160 mit den Aussagen zu 1. dem negativen Zusammenhang zwischen CMS und CMS-Berichterstattung, 2. dem positiven Zusammenhang zwischen CMS und CMS-Berichterstattung sowie 3. der kausalen Zirkelbeziehung zwischen CMS und CMS-Berichterstattung. Der negative Zusammenhang nimmt an, dass die unternehmerische Compliance als gering oder schwach gilt, wenn besonders viele Compliance-Verstöße vorkommen und damit besonders hohe Compliance-Risiken für das Unternehmen bestehen, wodurch Compliance-Informationen (Verstöße, Risiken) mit entsprechend umfangreichen Ausführungen im Geschäftsbericht erwähnt werden. Der positive Zusammenhang nimmt an, dass eine gute Compliance im Unternehmen verankert ist (Unternehmenskultur), wodurch die CMS-Berichterstattung den Fokus der Adressaten durch die Betonung und umfangreiche Ausführungen auf diese Eigenschaft lenken und so mithilfe der Marketing- und Gestaltungsfunktion den wahrgenommenen Unternehmenswert erhöhen kann. Der kausale Zirkelbezug beschreibt, dass die hohe Quantität der Berichterstattung die Auseinandersetzung eines Unternehmens mit der Thematik intensiviert und als Lerneffekt die Steuerung von Compliance verbessert.

53 Vgl. Ewelt-Knauer/Bauer (2017), S. 83ff. zur Untersuchung von Compliance-Maßnahmen.

Diese Untersuchung soll berichtenden Unternehmen und ihren Stakeholdern, Best Practices für CMS vermitteln. Ferner bietet eine solche Untersuchung dem Gesetzgeber Anhaltspunkte dafür, inwieweit es einer gesetzlichen Vorgabe zur CMS-Berichterstattung und ihrer Ausgestaltung bedarf, z. B. in Form einer Mindestberichterstattung.[54] Die dieser inhaltsanalytischen Untersuchung zugrunde liegenden Forschungsfrage lautet:

> *Forschungsfrage 1: Wie ist die CMS-Berichterstattung anhand des Umfangs, der Intensität, der Compliance-Inhalte und der Branchenzugehörigkeit charakterisiert und welche Auswirkungen haben Unternehmenseigenschaften auf die CMS-Berichterstattung?*

Der zweite Teil des ersten Themenbereichs beschäftigt sich mit der Gestaltung der externen CMS-Berichterstattung von Unternehmen. Grundsätzlich kann die Ausgestaltung der CMS-Berichterstattung durch narrative[55] oder visuelle[56] Gestaltungselemente erfolgen.[57] Narrative Elemente sind in der Praxis der externen Unternehmensberichterstattung u. a. durch die Wortwahl gekennzeichnet, die schließlich den Gesamteindruck des entsprechenden Berichtsteils beim jeweiligen Adressaten erzeugt.[58] Visuelle Elemente umfassen unterschiedliche Berichtsformen zur Informationsvisualisierung,[59] die grundsätzlich eine visuelle Repräsentation von Informationen darstellen, wie z. B. Organigramme, Tabellen oder Diagramme.[60] Unterschriften, als eine Form der visuellen Elemente, besitzen weniger eine informationsvermittelnde Eigenschaft, sondern bieten den Berichterstattern die Möglichkeit, sich bezüglich der im Berichtstext dargelegten Ausführungen zu verpflichten und somit die durch den Adressaten wahrgenommene Glaubwürdigkeit des Berichts steigern.[61] Gestaltungselemente sind als Unterscheidungsmerkmale in der CMS-Berichterstattung maßgeblich für die Wahrnehmung durch die Adressaten.[62] Bezugnehmend auf den größtenteils qualitativen Charakter der CMS-Berichterstattung liefert die Untersuchung von Gestaltungselementen, Unternehmen, Adressaten sowie Standardsetzern Anhaltspunkte für

54 Vgl. Großkopf et al. (2021), S. 1629 mit der Aussage, dass eine Mindestberichterstattung im Zuge der Nachhaltigkeitsberichterstattung notwendig ist, u. a. mit dem Bezug zu relevanten Compliance-Themen.
55 Vgl. Uyar (2016), S. 423, Smith/Taffler (2000), S. 625.
56 Vgl. Mather/Ramsey/Steen (2000), S.56; Beattie/Jones (2002), S. 546; Davison (2007), S. 139.
57 Vgl. Stöber/Kotzian/Weißenburger (2019a), S. 112.
58 Vgl. Meckel/Fieseler/Hofmann (2010), S. 23 zum Storytelling als Stilmittel in der Unternehmensberichterstattung. Das Storytelling ist ein erkennbarer Trend in der Geschäftsberichterstattung und stellt die Einbettung des Reportings in das Erzählen einer interessanten und überzeugenden Geschichte dar, um Sachverhalte innerhalb des Unternehmens begreifbarer und greifbarer zu machen. Dem Storytelling basiert darauf, dass sich die einzelnen Anspruchsgruppen (Investoren, Aktionäre, Gesellschaft, Mitarbeiter) mit dem Unternehmen identifizieren möchten.
59 Vgl. Friendly (2009), S. 2; Weber/Burmester/Tille (2013), S. 4.
60 Vgl. Weber/Burmester/Tille (2013), S. 4.
61 Vgl. McElroy/Seta (2003), S. 614; Schwartz (2004), S. 325; Tan/Wang/Zhou (2014), S. 275.
62 Vgl. Lee/Kim (2016), S. 1479; Stöber/Kotzian/Weißenburger (2019a), S. 112.

eine gelungene CMS-Berichterstattung. Zudem bietet die Untersuchung Unternehmen eine Grundlage zur Bewertung der Berichterstattung zu CMS, wie z. B. Wirtschaftsprüfungsunternehmen im Zuge ihrer Nicht--Prüfungsleistungen. Die resultierende Forschungsfrage zur experimentellen Untersuchung ist:

> *Forschungsfrage 2: Welche Auswirkungen haben der Tonfall der CMS-Berichterstattung sowie die Einbindung von Unterschriften der Top-Manager und einer Abbildung in die CMS-Berichterstattung auf die Entscheidungen von Finanzanalysten?*

Die CMS-Prüfung ist der zweite Themenbereich der vorliegenden Arbeit. Die Prüfung von CMS und ihre betriebswirtschaftliche Relevanz spiegeln das Interesse wider, implementierte CMS auf ihre Eignung und Effektivität zu überprüfen.[63] CMS-Prüfungen haben sich als wachsende Marktopportunität in diversen Geschäftsfeldern für Unternehmensberater, Juristen und Wirtschaftsprüfer entwickelt.[64] Grundlegendes Ziel einer externen CMS-Prüfung ist es, zur Wirksamkeit des CMS beizutragen und damit die Unternehmensorgane dabei zu unterstützen, Schäden abzuwenden und eine persönliche Haftung zu vermeiden.[65] CMS-Prüfungen können die Bedenken der Adressaten, wie z. B. Investoren und Standardsetzer, lindern und die Vertrauenswürdigkeit der für das CMS verantwortlichen Person erhöhen. Zudem kann eine CMS-Prüfung Wettbewerbsvorteile sichern und langfristig die unternehmerische Wertschöpfung sowie die finanzielle Gesamtlage des Unternehmens verbessern. Die zentralen Probleme zur CMS-Prüfung fußen auf der geringen Standardisierung zur Ausgestaltung von CMS, trotz etablierter Compliance-Standards, wie z. B. IDW PS 980 für ganzheitliche CMS[66] oder Prüfhinweise für spezifische Compliance-Themen, wie z. B. der IDW PH 9.860.4 im Zuge der „GoBD-Compliance".[67] Vor diesem Hintergrund stellt sich erstens die grundsätzliche Frage nach der Entscheidungsnützlichkeit einer CMS-Prüfung. Zweitens folgt aus diesen Überlegungen, die Frage nach einem geeigneten CMS-Prüfer und drittens die Frage nach der Aussagekraft des Prüfurteils einer CMS-Prüfung. Ferner verdeutlichen Bemühungen des Gesetzgebers die Notwendigkeit von CMS-Prüfungen zur Stärkung des betrieblichen CMS, wie

63 Vgl. Farr (2021), S. 68; IDW (2020), S. 7.
64 Vgl. Dannecker/Dannecker (2010), S. 984.
65 Vgl. Liese/Schulz (2011), S. 1347; Dittrich (2015), S. 209; Rack (2016c), S. 284; Viebranz/Krisor (2016), S. 242; Bings (2017), S. 119; Hülsberg/Bauer (2017), S. 1117; Quick/Toledano/Toledano (2020), S. 1469.
66 Vgl. Eichler (2012), S. 133; Eichler (2015), S. 7; Heißner (2014), S. 436; Laue (2021), S. 37.
67 Vgl. IDW (2021a), S. 865 zum IDW PH 9.860.4 (07.2021), der vor dem Hintergrund der Prüfung der Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff (GoBD) durch den Fachausschuss für Informationstechnologie (FAIT) des Instituts der Wirtschaftsprüfer e. V. (IDW) erarbeitet wurde, um der wachsenden Nachfrage nach Compliance-Prüfungen zur Beurteilung der Einhaltung der Vorgaben gemäß des Schreibens des Bundesministeriums der Finanzen (BMF) vom 28. November 2019 nachzukommen.

z. B. durch das am 8. Juni 2021 gescheiterte Verbandssanktionengesetz,[68] das dennoch wesentliche Impulse für die deutsche Compliance-Landschaft setzte.[69] Ein weiteres Indiz für die zunehmende Relevanz von CMS-Prüfungen sind diverse Änderungen von Compliance-Normen durch internationale Gremien. So erfolgte bspw. die Überarbeitung der als CMS-Leitfaden konzipierten Compliance-Norm ISO 19600 in den am 13. April 2021 veröffentlichten prüfbaren Zertifizierungsstandard ISO 37301 mit expliziten CMS-Anforderungen.[70] Die vorhergehenden Ausführungen münden in die folgende Forschungsfrage:

> *Forschungsfrage 3: Welche Auswirkungen haben die Durchführung von CMS-Prüfungen, die Auswahl des CMS-Prüfers und die Aussagekraft des CMS-Prüfungsurteils auf die Entscheidungen von Bankdirektoren?*

Vor dem Hintergrund der vorgestellten Forschungsfragen umfasst die vorliegende Arbeit drei Untersuchungen. Erstens erfolgt eine qualitative und quantitative Untersuchung der CMS-Berichterstattung anhand der Geschäftsberichte der HDAX-Unternehmen der Jahre 2017 und 2018. Zweitens beleuchtet eine experimentelle Untersuchung den Einfluss von narrativen und visuellen Gestaltungselementen in der CMS-Berichterstattung auf die Wahrnehmung und Entscheidungen von Finanzanalysten. Drittens werden mittels einer experimentellen Untersuchung die Auswirkungen von CMS-Prüfungen, CMS-Prüfer und CMS-Prüfungsurteil auf die Wahrnehmung und Entscheidungen von Bankvorständen beleuchtet. Tabelle 1 gibt einen Überblick zu den einzelnen Forschungsprojekten (FP) hinsichtlich ihrer zugrunde liegenden Forschungsfragen, der Theorie, der Methodik sowie der Datengrundlage.

---

68 Vgl. Budras (2021), S. 24 zum gescheiterten Verbandssanktionengesetz unter Bezugnahme der Absage des Gesetzesentwurfes durch den CDU-Rechtspolitikers Jan-Marco Luczak bei der Diskussionsveranstaltung auf dem Deutschen Anwaltstag zum Thema „Rechtspolitik vor der Bundestagswahl“; zum Verbandssanktionengesetz mit einschlägigem Compliance-Bezug vgl. Mayer/Jenne (2019), S. 405; Bielefeld (2019), S. 414; Federmann/Gnändiger/Scheben (2019), S. 2570; Azmons/Herse (2020), S. 59; Seibt/Wolf (2020), S. 1049; Behr/Guttenberger (2020), S. 1218; Makowicz (2020), S. 2; Feger (2020), S. 14; Hoffmann/Schiml/Izrailevych (2020), S. 2541; Caracas (2020), S. 331; Fissenewert (2020), S. 162; Rotsch/Mutschler/Grobe (2020), S. 169; Schulz/Block (2020), 49ff.

69 Vgl. Külz (2021), S. 1; Krink (2021), S 1; Budras (2021), S. 24 mit der Aussage, dass der Entwurf des Verbandssanktionengesetzes erfolgversprechende und Compliance-fördernde Ansätze umfasste, die im Rahmen der zukünftigen Compliance-Diskussion berücksichtigt werden sollten. So hat der Entwurf ein eindeutiges Signal an die betroffenen Unternehmen gesendet, Investitionen in Integrität und werteorientiertes Handeln zu tätigen. Ferner sind eine gesetzliche Verankerung betrieblicher Compliance-Maßnahmen zur Stärkung des CMS sowie die Schaffung von Anreizen für die Aufklärung von Straftaten durch interne Untersuchungen weiterhin relevant, wie z. B. vor- und nachgeschaltete Compliance-Maßnahmen zwecks Aufarbeitung von Non-Compliance sowie bei der Bußgeldbemessung.

70 Vgl. Würz (2021), S. 1; Makowicz (2021), S. 5; Gnändiger/Dietrich/Bremer (2021), S. 7.

Tabelle 1: Übersicht über die grundlegenden Spezifikationen der Forschungsprojekte (FP)

FP	Forschungsfrage	Theorie	Methodik	Datengrundlage
1	Wie ist die CMS-Berichterstattung anhand des Umfangs, der Intensität, der Compliance-Inhalte und der Branchenzugehörigkeit charakterisiert und welche Auswirkungen haben potentielle Einflüsse von Unternehmenseigenschaften auf die CMS-Berichterstattung?	Prinzipal-Agenten-Theorie[71]	Inhaltsanalyse und Poisson-Regressionsanalyse	Geschäftsberichte der HDAX-Unternehmen (Berichtszeitraum: 2017-2018)
2	Welche Auswirkungen haben die Durchführung von CMS-Prüfungen, die Auswahl des CMS-Prüfers und die Aussagekraft des CMS-Prüfungsurteils auf Entscheidungen von Bankdirektoren?	- Signalling-Theorie[72] - Legitimitätstheorie[73] - Theory of profession[74] - Source-Credibility[75] - Omission Bias-Theorie[76]	Hypothesenentwicklung und Hypothesentests mittels ANOVA sowie ANCOVA	Liste der Capital Requirements Regulation-Kreditinstitute (CRR-Kreditinstitute) der BaFin (Stand: 14. April 2019)
3	Welche Auswirkungen haben der Tonfall der CMS-Berichterstattung sowie die Einbindung von Unterschriften der Top-Manager und einer Abbildung in der CMS-Berichterstattung auf die Entscheidungen von Finanzanalysten?	- Framing-Theorie[77] - Impression-Management[78] - Signalling-Theorie[79] - Dual-Coding-Theorie[80]	Hypothesenentwicklung und Hypothesentests mittels ANOVA sowie ANCOVA	Geschäftsberichte der Deutschen Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (DVFA) (Berichtszeitraum: 2010-2020)

71 Vgl. allgemein Jensen/Meckling (1976), S. 305ff.; spezifisch Junc (2010), S. 20ff.; Montag/Böhm (2017), S. 161.
72 Vgl. allgemein Moore (2003), S. 879; spezifisch Alon/Vidovic (2015), S. 339; Faisal/Tower/Rusmin, (2012), S. 19f.; Velte/Stawinoga (2017), S. 1017.
73 Vgl. allgemein Dowling/Pfeffer (1975), S. 122, spezifisch Burlea Schiopoiu/Popa (2013), S. 1579; Deegan (2002), S. 282, Mendoza/Dekker/Wielhouwer (2016), S. 721.
74 Vgl. allgemein Evetts (2003), S. 395; MacDonald (1995), S. 79; Brock/Leblebici/Muzio (2014), S. 1; spezifisch Larson (2017), S. 45; O'Dwyer (2011), S. 31ff.
75 Vgl. allgemein Lowry/Wilson/Haig (2014), S. 63; spezifisch Birnbaum/Stegner (1979), S. 48; DeZoort/Hermanson/Houston (2003), S. 189.
76 Vgl. allgemein Baron/Ritov (1995), S. 119; spezifisch Zeelenberg et al. (2002), S.116; Rack (2014b), S. 281.
77 Vgl. allgemein Levin/Schneider/Gaeth (1998), S. 149; spezifisch Huang/Teoh/Zhang (2013), S. 1083; Stöber/Kotzian/Weißenberger (2019b), S. 383.
78 Vgl. allgemein Schlenker (1980), S. 78; spezifisch Neu (1991), S. 295; Neu/Warsame/Pedwell (1998), S. 265; Hooghiemstra (2000), S. 56.
79 Vgl. allgemein Conelly et al. (2011), S. 39; spezifisch Davidson/Stevens (2013), S. 51; Stöber/Kotzian/Weißenberger (2019b), S. 386; Miller/Triana (2009), S. 755.
80 Vgl. allgemein Paivio (1979), S. 14; spezifisch Stöber/Kotzian/Weißenberger (2019a), S. 112; Rämö (2011), S. 371.

1.3 Gang der Untersuchung

Im Anschluss an das einleitende Kapitel werden in *Kapitel 2* die rechtliche, betriebswirtschaftliche sowie die theoretische Perspektive von CMS beleuchtet. Das Hauptaugenmerk dieses Kapitels liegt darin, ob und inwiefern die in den Perspektiven beschriebenen Sachverhalte eine Grundlage zur Ausgestaltung eines CMS bilden. So wird in den einzelnen Abschnitten versucht, mögliche implizite oder explizite Bezüge zu Spezifikationen eines CMS zu identifizieren, wie z. B. zur Compliance-Organisation, zu den Compliance-Pflichten oder zu den Compliance-Maßnahmen. Die rechtliche Perspektive beschäftigt sich damit, ob die aktuelle Gesetzgebung einen normativen Rahmen bilden, aus denen sich eine Verpflichtung zur Einrichtung eines CMS im Unternehmen ableiten lässt. Hierbei werden neben spezialgesetzlichen Regelungen und allgemeine Gesetze ebenfalls Bestimmungen aus der Direktive des DCGK berücksichtigt. Die betriebswirtschaftliche Perspektive beleuchtet die in der Compliance-Literatur verbreiteten Rahmenwerke, Standards und Normen als mögliche Grundlagen zur Implementierung, Ausgestaltung und Prüfung von CMS. Im letzten Teil werden verschiedene modelltheoretische Erklärungsansätze zur Ausgestaltung eines CMS erörtert. Im Mittelpunkt stehen dabei die Prinzipal-Agenten-Theorie und die Stewardship-Theorie als Vertreter der Neuen Institutionenökonomik.

Die *Kapitel 3 bis 5* umfassen die drei Forschungsprojekte, die der Beantwortung der im vorigen Abschnitt formulierten Forschungsfragen dienen. Diese Forschungsprojekte sind in sich geschlossen, d. h. sie können jeweils unabhängig voneinander gelesen werden. Konzeptionell weisen die Beiträge eine ähnliche Struktur auf. Zunächst erfolgt eine Einführung zur Orientierung des Untersuchungsgegenstands. Nachfolgend werden erstens Hintergrundinformationen zur Beantwortung der Forschungsfragen bereitgestellt, zweitens der aktuelle Forschungsstands aufgearbeitet, um bestehende Forschungslücken zu identifizieren, und drittens die zu untersuchenden Hypothesen bzw. Forschungsziele abgeleitet.[81] Anschließend werden das Forschungsdesign erläutert, um die Rahmenbedingungen der jeweiligen Studien zu erläutern, sowie die empirischen Ergebnisse der Untersuchung präsentiert. Zudem werden die wesentlichen Erkenntnisse diskutiert und die daraus resultierenden Implikationen aufgezeigt. Zum Schluss wird auf die Grenzen der Untersuchung und insofern auf mögliche zukünftige Forschungsprojekte hingewiesen.

[81] Forschungsprojekt 1 enthält keine abgeleiteten Hypothesen.

Forschungsprojekt 1 *(Kapitel 3)*[82] untersucht die CMS-Berichterstattung in Bezug auf offengelegte Compliance-Elemente, Compliance-Fokusthemen und Compliance-Maßnahmen in den Geschäftsberichten von Unternehmen aus dem Auswahlindex HDAX für die Geschäftsjahre 2017 und 2018. Die Untersuchung umfasst eine deskriptive Inhaltsanalyse und drei Regressionsanalysen und geht der Frage nach, wie die betroffenen Unternehmen über ihr CMS berichten. Die deskriptive Inhaltsanalyse beleuchtet anhand der Anzahl der Compliance-Elemente, der Compliance-Fokusthemen und der Compliance-Maßnahmen die CMS-Berichterstattung hinsichtlich der Branchenunterschiede und der Indexzugehörigkeit. Regressionsanalysen messen potenzielle Einflüsse von Unternehmenseigenschaften, wie z. B. Größe und Anzahl der Unternehmenssegmente, auf die CMS-Berichterstattung. Die Untersuchungsergebnisse helfen Unternehmen und ihren Stakeholdern, Best Practices für CMS zu identifizieren. Dem Gesetzgeber bieten sie Anhaltspunkte dafür zu entscheiden, inwieweit es einer gesetzlichen Vorgabe zur CMS-Berichterstattung und deren Ausgestaltung bedarf.

Forschungsprojekt 2 *(Kapitel 4)* untersucht, ob und welchen Einfluss ausgewählte Gestaltungselemente innerhalb der CMS-Berichterstattung eines hypothetischen Unternehmens auf Finanzanalysten haben. Untersucht werden der Einfluss der Gestaltungselemente auf die Verständlichkeit sowie Nützlichkeit der Informationen, die Aktienkaufwahrscheinlichkeit, die Anlageempfehlungswahrscheinlichkeit und die Einschätzung des Kreditrisikos durch die Finanzanalysten. Mittels dieser experimentellen Studie werden folgende Fragen behandelt: 1. Hat der Tonfall (positiv vs. negativ) innerhalb der CMS-Berichterstattung einen Einfluss auf die Wahrnehmungen der Finanzanalysten? 2. Wie wirken sich die Unterschriften (vorhandene Unterschriften vs. keine Unterschriften) des Top-Managements auf die Entscheidungen der Finanzanalysten aus? 3. Welche Auswirkungen besitzt die Integration einer Abbildung (vorhandene Abbildung vs. keine Abbildung) in der CMS-Berichterstattung auf die Einschätzungen der Finanzanalysten? Die Forschungsergebnisse tragen dazu bei, die Auswirkungen der CMS-Berichterstattung auf das Entscheidungsverhalten der Finanzanalysten, als hochrelevante Adressaten der Unternehmensberichterstattung, zu beurteilen. Der Gesetzgeber erhält wertvolle Information bei der Diskussion möglicher

[82] Das in diesem Kapitel vorgestellte Forschungsprojekt besteht aus zwei einzelnen Publikationen. Publikation 1 dient als Grundlage des hier vorgestellten Forschungsprojektes 1 und wurde für diese Dissertation um folgende Punkte erweitert: Erstens wurde das Untersuchungsbereich für dieses Forschungsprojekt zusätzlich zum Berichtsjahr 2017 um das Berichtsjahr 2018 erweitert. Zweitens basiert der theoretische Rahmen, d. h. die Darlegung der Funktion der CMS-Berichterstattung auf entsprechende Ausführungen aus Publikation 2. Drittens orientiert sich die in diesem Forschungsprojekt durchgeführte Poisson-Regressionsanalyse im Kontext von Geschäftsberichten an die durchgeführte Poisson-Regressionsanalyse im Kontext von Nachhaltigkeitsberichten aus Publikation 2.

Standardisierungsvorhaben zur CMS-Berichterstattung. Unternehmen erhalten Anhaltspunkte zur Erstellung von CMS-Berichten.

Forschungsprojekt 3 *(Kapitel 5)* untersucht, ob die CMS-Prüfung sowie die Art des CMS-Prüfers und die Art des CMS-Prüfurteils Anlage- und Kreditvergabeentscheidungen von Bankdirektoren beeinflussen. Aufgrund des Informationsrisikos für den Stakeholder hinsichtlich der Existenz und der Wirksamkeit eines CMS, ist die CMS-Prüfung zunehmend entscheidend, um das Informations- und Sicherheitsbedürfnis der Stakeholder zu befriedigen. Aus der Sicht der berichtenden Unternehmen, die unmittelbar am Unternehmenserfolg partizipieren, stellen externe CMS-Prüfungen einen Beitrag zur Senkung der Risikoprämie und damit der Eigenkapitalkosten der Unternehmen dar. Die experimentelle Studie adressiert folgende Fragestellungen: 1. Ist die Prüfung eines CMS entscheidungsnützlich? 2. Hängt die Wirkung der Prüfung von der Art des Dienstleisters ab (Wirtschaftsprüfungsgesellschaft vs. TÜV-Rheinland)? 3. Differenzieren die Entscheidungsträger nach der Aussagekraft des CMS-Prüfurteil (reasonable assurance vs. limited assurance)?[83]

Kapitel 6 schließt die Dissertation mit einer Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse der drei Forschungsprojekte

[83] Bei einem Prüfungsauftrag mit reasonable assurance (hinreichender Sicherheit oder auch Positivbefund) wird das Auftragsrisiko auf ein im Einzelfall akzeptables niedriges Niveau reduziert und das Prüfungsurteil in positiver Form (z. B „der Prüfungsgegenstand ist frei von wesentlichen Fehlern“) abgegeben. Bei einem Prüfungsauftrag mit limited assurance (begrenzter Sicherheit oder auch Negativbefund), ist das Risiko eines fehlerhaften Urteils lediglich auf ein angemessenes Niveau begrenzt und das Prüfungsurteil wird in negativer Form abgegeben wird (z. B. „es sind keine Sachverhalte bekannt geworden, die zu der Schlussfolgerung führen, dass der Prüfungsgegenstand in wesentlichen Belangen nicht richtig ist“).

2. Rechtliche, betriebswirtschaftliche und theoretische Grundlagen von CMS

2.1 Rechtliche Grundlage von CMS

2.1.1 Ausgangssituation

In der deutschen Rechtsprechung ist nicht vollständig geklärt, ob und inwiefern es eine Rechtsgrundlage zur Einrichtung von CMS gibt.[84] Die möglichen Gründe hierfür sind, dass keine Legaldefinition von CMS in deutschen Gesetzen vorliegt sowie heterogene Regelungen zu CMS existieren.[85] Die Heterogenität spiegelt sich in spezialgesetzlichen oder allgemeinen Bestimmungen zu CMS wider.[86] Daher ist zunächst zu klären, ob es eine gesetzliche Regelung zur Einrichtung eines CMS gibt. Sofern es keine rechtliche Grundlage gibt, erscheint es zweckmäßig, die einzelnen spezialgesetzlichen und allgemeinen Regelungen hinsichtlich der ihnen zugrunde liegenden Compliance-Pflichten oder Compliance-Maßnahmen zu beleuchten.

Grundsätzlich besteht keine kodifizierte Verpflichtung zur Implementierung eines CMS.[87] Konkrete gesetzliche Vorgaben liegen für Unternehmen der Versicherungsbranche mit § 64a VAG und dem Bank- und Wertpapierdienstleistungssektor aus § 33 Abs. 1 S. 1 WpHG vor, dem sogenannten regulierten Bereich.[88] Weitere branchenspezifische Vorgaben existieren lediglich in ausgewählten Geschäftsfeldern bestimmter Unternehmen, wie im Bereich der Abfallwirtschaft.[89] Woraus sich eine Rechtsgrundlage zur Einrichtung eines CMS für Unternehmen außerhalb des regulierten Bereichs ergibt, ist weiterhin umstritten.[90] So wird häufig auf eine Gesamtanalogie der allgemeinen Gesetze zur Ermittlung der Rechtsgrundlage für ein CMS verwiesen.[91] Vor diesem Hintergrund die Entwicklungen für eine explizite Rechtsgrundlage zur Einrichtung eines CMS weiter voran. So wird angeregt, Vorstände zur

84 Vgl. Bachmann (2007), S. 93; Bergmoser/Theusinger/Gushurst (2008), S. 3; Meyer/Fredrich (2012), S. 3; Laue (2021), S. 34.

85 Vgl. Wolf (2006), S. 1995, Bürkle (2005), S. 567, Koch (2009), S. 1013; Laue et. al. (2016), S. 1; Sonnenberg (2017), S. 917; Siepelt/Pütz (2018), S. 78; DCGK (2019), Ziffer A.2.

86 Vgl. von Busekist/Hein (2012), S. 41; Grüninger et al. (2014), S. 14; Bürkle (2018), S. 525 mit einer Übersicht der gesellschafts- und strafrechtlichen Rechtsprechungsentwicklung, zudem Michalke (2018), S. 335 und einer Übersicht aus spezialgesetzlichen Regelungen zur Einrichtung eines CMS; Weber/Xylander (2015), S. 6, die eine kritische Grundhaltung der verschiedenen Regelungen einnehmen und konstatieren, dass die Regelvielfalt bzw. die Regelflut in eine Orientierungslosigkeit der durch Compliance und CMS betroffenen Anwender resultiert.

87 Vgl. Gößwein/Hohmann (2011), S. 963; Laue/Kunz (2015), S. 1; Haag/Acikgöz (2016), S. 266; Ottremba (2016), S. 127 mit der Aussage, dass es für international agierende Unternehmen, aufgrund der zugenommenen Regelungsdichte, faktisch eine Pflicht zur Einrichtung eines CMS gibt.

88 Vgl. Klein (2019), S. 164.

89 Vgl. Rieder/Jerg (2010), S. 201; Bürkle (2005), S. 568; Unmuth (2017), S. 177.

90 Vgl. Klein (2019), S. 164.

91 Vgl. Schneider (2003), S. 649.

Einrichtung eines CMS zu verpflichten[92] und die Compliance-Kontrollmechanismen in Unternehmen zu intensivieren,[93] nicht zuletzt aufgrund der Lehren aus Unternehmensskandalen, wie z. B. dem Fall Wirecard.[94]

In Ermangelung einer Rechtsgrundlage für CMS erfolgt in den spezialgesetzlichen und allgemeinen Regelungen eine implizite Unterscheidung zwischen der Pflicht zur Einhaltung von Recht bzw. Gesetz und der Compliance-Organisationspflicht bzw. Compliance-Pflicht.[95] Die Pflicht zur Einhaltung von Recht bzw. Gesetz umfasst einerseits die Pflicht der Geschäftsleitung zur eigenen Rechtstreue (Legalitätspflicht) und andererseits die Pflicht zur Sicherstellung der Rechtstreue von Mitarbeitern (Legalitätskontrollpflicht).[96] Beide stellen die Mindestanforderung an die Leitungsaufgabe Compliance dar.[97] Aus Legalitätspflicht bzw. Legalitätskontrollpflicht folgt wiederum die Compliance-Pflicht, d. h. die Pflicht des gesetzlichen Vertreters, geeignete organisatorische Maßnahmen zur Sicherstellung der Rechtskonformität zu treffen.[98]

Der Begriff der Compliance-Pflicht wird sowohl explizit als auch implizit in unterschiedlichen deutschen Gesetzestexten genutzt.[99] Die Compliance-Pflicht zielt auf die Einleitung und Durchführung von Maßnahmen zwecks Einhaltung von Gesetzen im Unternehmen ab.[100] Sie umfasst einen Pflichtenkanon mit Anforderungen, die ein Unternehmen aufgrund gesetzlicher Regelungen „erfüllen muss und erfüllen möchte".[101] Der Pflichtenkanon ist mit geregelten Zuständigkeiten von Compliance-relevanten Personenkreisen, wie dem Vorstand, dem Aufsichtsrat, der Geschäftsführung und dem Compliance-Officer verknüpft.[102] Die

92 Vgl. Velte/Graewe (2020), S. 2533.

93 Vgl. Boochs (2020), Editorial.

94 Vgl. IDW (2020), S. 7 mit der Anregung, eine explizite Pflicht des Vorstands zur Einrichtung eines angemessenen und wirksamen CMS gesetzlich vorzuschreiben; zustimmend Loy/Velte (2020), S. 1284.

95 Vgl. Klein (2019), S. 164; zudem insbesondere durch das LG München I (2013) im Tenor: „Seiner Organisationspflicht genügt ein Vorstandsmitglied bei entsprechender Gefährdungslage nur dann, wenn er eine auf Schadensprävention und Risikokontrolle angelegte Compliance-Organisation einrichtet."

96 Vgl. Balke (2016), S. 1963; Straube/Rasche (2017), S. 11; Bunz (2021), S. 81 und dem Hinweis, dass es keine ausdrückliche Regelung der Legalitätspflicht gibt, jedoch existieren Normen, die zu ihrer Anerkennung zwingen, wie z. B § 93 Abs. 4 S. 1 AktG.

97 Vgl. Fleischer (2008), S. 1; zustimmend Reichert/Ott (2014), S 242; Mackert/Karabiber (2014), S. 242; Scherer/Fruth (2015), S. 16.

98 Vgl. Koch (2009), S. 1013; Klein (2019), S. 164; zustimmend Velte/Graewe (2020), S. 2020.

99 Vgl. Gnändiger/Kleff (2018), S. 422.

100 Vgl. Kort (2008), S 84; Mössner/Reus (2013), S. 54; Reichert/Ott (2014), S. 242; Merkt (2014b), S. 2331; Siepelt/Pütz (2018), S. 78.

101 Vgl. Makowicz/Stadelmeier (2015), S. 90.

102 Vgl. Wiederholt/Walter (2011), S. 972; Steinmeyer/Späth (2014), S. 270; Geiger (2011), S. 170; Froesch (2013), S. 233; hierzu Deutscher (2010); S.1390 für eine Differenzierung zwischen branchenabhängigen und branchenunabhängigen Pflichtenkreisen; Wecker/Galla (2013), S. 36f.; Vetter/Lehmann (2020), S. 2510.

unterschiedlichen Regelungen zur Compliance-Pflicht fußen auf der durch den Gesetzgeber bewussten Zweiteilung in regulierte und nicht regulierte Compliance-relevante Bereiche.[103] Die resultierenden Aufgabenfelder variieren je nach unternehmensindividuellen Charakteristika wie Branche,[104] Unternehmensstruktur und -kultur[105] oder den Erwartungen der Gesellschaft.[106] So gibt es unterschiedlich starke Ausprägungsformen der Compliance-Pflicht, z. B. hinsichtlich der im Unternehmen zugrunde liegenden Compliance-Risiken.[107] Kritiker konstatieren, dass die durch den gesetzlichen Vertreter wahrgenommene Compliance-Pflicht als organisatorische Sicherstellung von normkonformen Verhalten zwangsläufig die Einrichtung einer Compliance-Organisation[108] oder die Existenz eines CMS impliziert.[109]

Die ausgewählten Personen aus dem Compliance-relevanten Personenkreis bilden gemeinsam die Organisationseinheit Compliance-Funktion innerhalb eines Unternehmens.[110] Die konkrete Zusammensetzung der Compliance-Funktion ist in der Unternehmenspraxis heterogen.[111] So kann die Compliance-Funktion teilweise durch den Unternehmer bzw. die Mitglieder der Geschäftsleitung wahrgenommen oder einzelne Compliance-Aufgaben direkt an den Compliance-Officer delegiert werden.[112] Die Aufgaben der Compliance-Funktion sind die unternehmensweite Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben sowie die Einhaltung der unternehmensinternen Regeln.[113] Die Compliance-Funktion kann sowohl als eigenständige Einheit im Unternehmen auftreten als auch als Teil anderer Management-Systeme oder in anderen Unternehmensbereichen wie dem Risiko-Management-System (RMS) oder innerhalb der Rechtsabteilung angesiedelt sein.[114] Wesentliche Bestandteile einer effektiven

103 Vgl. Bachmann (2008), S. 65, zustimmend Klein (2019), S. 164.

104 Vgl. Seidner (2015), S. 241; Jorga/Fürst (2016), S. 390; Haag/Acikgöz (2016), S. 266; Geitel (2018), S. 368.

105 Vgl. Ghahreman (2014), S. 403; Makowicz (2015), S. 46; Makowicz/Wüstemann (2015), S. 1199; Unmuth (2017), S. 178; Schröder (2016), S. 124.

106 Vgl. Fissenewert (2010), S. 199; Becker/Ulrich/Zimmermann (2013), S. 178; Achauer (2014), S. 199.

107 Vgl. Jenne (2017), S. 41; Merkt (2014c), S. 1710; Spindler (2008), S. 909.

108 Vgl. hierzu zustimmend Schneider (2003), S. 648; ablehnend Hauschka (2004), S. 877; offengelassen Niesler (2017), S. 1228 mit der Aussage, dass unter dem Aspekt des § 130 OWiG ein Unternehmen indes gehalten ist, „Informationen über die Haftungsrisiken zu gewinnen und diese zu überwachen“; Hoffmann/Schieffer (2017), S. 401 mit der Aussage, dass der Vorstand einer Aktiengesellschaft aktiv Vorkehrungen gegen Verstöße von Unternehmensangehörigen treffen muss.

109 Vgl. Schulz (2017), S. 1476; Raum (2017), S. 31; Remmerbach (2019), S. 11, zudem insbesondere durch das LG München I (2013), Rn. 19, wodurch die Diskussion intensiviert wurde, ob und in welcher Ausgestaltung die Geschäftsleitung eines Unternehmens zur Erfüllung der Compliance-Pflicht ein CMS einzurichten hat.

110 Vgl. Jäkel (2016). S. 10 mit der Aussage, dass die Compliance-Funktion keine „One-Man-Show“ ist.

111 Vgl. Schulz (2015), S. 312 mit der Aussage, dass es kein „Patentrezept“ bei der Ausgestaltung der Compliance-Funktion gibt.

112 Vgl. Schulz (2015), S. 312.

113 Vgl. Langenhahn (2012), S. 38; Kindermann/Bast (2013), S. 337.

114 Vgl. Langenhahn (2012), S. 45; Hauschka (2010), S. 631; Schulz (2015), S. 312.

unternehmensinternen Compliance-Funktion sind u. a. eine umfassende Risikobewertung, die Einrichtung von Compliance-Standards (Verhaltens- und Ethikkodizes, Richtlinien), die Sicherstellung der Compliance-Kommunikation, die Durchführung von Compliance-Schulungen sowie die Einrichtung von Monitoring-, Prüfungs-, Selbstbewertungs- und Berichts- sowie Meldesystemen (Whistleblowing-System, Hotlines).[115]

Die folgenden Ausführungen basieren auf der beabsichtigten Zweiteilung durch den Gesetzgeber. Diese differenziert zwischen spezialgesetzlichen und allgemeinen Regelungen mit entsprechenden Implikationen zur Compliance-Pflicht sowie zur Implementierung eines CMS. Eine Zweiteilung in dieser Form ist insofern zweckmäßig, da ein CMS für einen einzelnen und abgegrenzten Teilbereich mit oftmals konkretem Rechtsgebiet verantwortlich ist.[116] So können spezialgesetzliche Bestimmungen konkrete Compliance-Pflichten beschreiben, aus deren Nichteinhaltung einschlägige Konsequenzen resultieren, wie z. B. die Ahndung von Unterlassen durch das Management mit Bußgeld.[117] Ferner gibt es alternative Systematiken zur Differenzierung der Compliance-Pflicht. So kann die Compliance-Pflicht nach Pflichten im Innenverhältnis (§ 91 Abs. 2 AktG, § 93 Abs. 1 S. 1 AktG) und nach Pflichten im Außenverhältnis (§ 130 OWiG, § 831 BGB) unterschieden werden.[118] Die nachstehenden Ausführungen erfolgen unter drei Gesichtspunkten und jeweils für die spezialgesetzlichen und allgemeinen Regelungen. Erstens wird untersucht, ob und inwiefern anhand der betrachtenden Gesetze eine Compliance-Pflicht explizit oder implizit existiert.[119] Zweitens wird beleuchtet, ob und inwiefern Compliance-Maßnahmen anhand der betrachtenden Gesetze abgeleitet werden können.[120] Drittens wird die Eignung des Gesetzes bzw. der Direktive als Grundlage für die Ausgestaltung eines CMS beleuchtet.[121]

115 Vgl. Hauschka (2010), S. 632; Langenhahn (2012), S. 45; Brandt (2016), S. 970; Unmuth (2017), S. 179.

116 Vgl. Michalke (2018), S. 335 mit der Aufzählung von gesetzlichen Regelungen mit jeweils bereichsspezifischen Compliance-Pflichten; Laue (2021), S. 29 mit der Aussage, dass CMS zunehmend neue spezialgesetzliche Rechtsgebiete umschließt, wie z. B. Datenschutz, Außenwirtschaftsgesetz, Geldwäsche.

117 Vgl. Michalke (2018) S. 335 mit Bezug zu § 130 OWiG.

118 Vgl. Koch (2009), S. 1013ff.; Kremer et al. (2018), S. 198.

119 Vgl. Bock (2009), S. 70 mit der Aussage, dass das Ziel der Compliance-Forschung eine überpositivistische Durchdringung der Compliance-Pflichten sein muss, um u. a. die rechtlichen Grundlagen der Compliance-Pflicht anhand gegebener Gesetze auszuloten.

120 Vgl. Rack (2016c), S. 286 mit der Aussage, dass sich die Relevanz von Compliance-Maßnahmen und deren Berücksichtigung in der aktuellen Rechtsgrundlage u. a. durch Gerichtsurteile bestimmen lässt und somit deren Notwendigkeit für ein angemessenes CMS ermittelt werden können.

121 Vgl. Fleischer (2003), S. 300; Bürkle (2005), S. 569; Merkt (2014c), S. 1711 zum Ermessen bei der Ausgestaltung von CMS unter Berücksichtigung von Compliance-Pflicht und Compliance-Maßnahmen;.

2.1.2 Compliance-Bestimmungen aus spezialgesetzlichen Regelungen

2.1.2.1 Kreditwesengesetz (KWG)

Am 1. Juli 2002 wurde mit dem Vierten Finanzmarktförderungsgesetz[122] i. V. m. § 25a KWG vergleichsweise früh eine Compliance-Pflicht eingeführt.[123] Zudem führten die EU-Verordnung zur Eigenkapitalrichtlinie, Capital Requirements Directive (CRD), und die Überführung in nationales Recht mit dem CRD IV-Umsetzungsgesetz vom 28. August 2013[124] zur Präzisierung der ordnungsgemäßen Geschäftsorganisation durch Compliance-Regelungen.[125]

In § 25a Abs. 1 S. 1 KWG ist niedergeschrieben, dass ein Institut zwecks Einhaltung der Gesetzestreue über eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation verfügen muss. Explizit hervorgehoben wird der Verantwortungsbereich der Geschäftsleitung. Dieser umfasst die Durchsetzung der erforderlichen Maßnahmen zur Ausarbeitung institutsinterner Vorgaben. Mit § 25a Abs. 1 S. 3 Nr. 3 lit. c) KWG erfolgt eine Präzisierung der ordnungsgemäßen Geschäftsorganisation durch die Einrichtung einer Compliance-Funktion.[126] Eingebettet in ein Internes Kontrollsystem (IKS), als Bestandteil eines wirksamen RMS, umfassen die Organisationspflichten angemessene und unabhängige interne Kontrollmaßnahmen zum Risikocontrolling und zur Compliance.[127] Eine weitere Compliance-relevante Maßnahme adressiert § 25a Abs. 1 S. 4 Nr. 3 KWG. Darin wird die Einrichtung eines Prozesses gefordert, der es den Mitarbeitern unter Wahrung der Vertraulichkeit ihrer Identität ermöglicht, Verstöße wie gegen das KWG oder das Wertpapierhandelsgesetz innerhalb des Unternehmens an geeigneten Stellen zu berichten.

Würdigung

Das KWG verweist mit § 25a Abs. 1 S. 1 KWG auf die Compliance-Pflicht, indem eine gesetzeskonforme Geschäftsführung sicherzustellen ist. Zusätzlich zum Legalitätsprinzip erweitert der hinzugefügte Hinweis der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit zur ordnungsgemäßen Geschäftsorganisation das Verständnis der Compliance-Pflicht. Zur Erfüllung der Compliance-Pflicht sind systematische Ansätze für die Steuerung, Überwachung

122 Vgl. BT-Drucksache 14/8017 (2002), S. 124; Lösler (2005), S. 106; Spindler (2008), S. 908.
123 Vgl. BT-Drucksache 14/8017 (2002), S. 124; Beisheim/Grutschnig (2014), S. 1050; Boos/Fischer/Schulte-Mattler (2016), Rn. 37.
124 Vgl. Bundesgesetzblatt (2013), S. 3395.
125 Vgl. Rode (2010), S. 157 mit Compliance-relevanten regulatorischen Einflüssen seit 2002.
126 Vgl. Bundesgesetzblatt (2013), S. 3423; BT-Drucksache 510/12 (2012), S. 140.
127 Vgl. BT-Drucksache 14/8017 (2002), S. 124; Montag (2016), S. 110ff. zur thematischen Verwandtschaft von Risiko und RMS mit Compliance und CMS.

und Kontrolle zweckmäßig, z. B. durch Compliance-Regelungen.[128] Compliance-Regelungen implizieren gemäß § 25a Abs. 1 S. 1 KWG Maßnahmen für die Bestandsanalyse sowie die Aufbau- und Ablauforganisation.[129] Die Bestandsanalyse bezweckt die Konzeptionierung von Compliance-Anpassungen unter betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Die Aufbau- und Ablauforganisation begünstigt eine Reduktion von Compliance-Risiken und eine Verbesserung des Risikocontrollings.[130] Compliance-Maßnahmen gemäß § 25 KWG umfassen die Compliance-Dokumentation, die Compliance-Kultur sowie die pflichtmäßige Implementierung eines Meldeverfahrens. Die Compliance-Dokumentation wird durch ein Compliance-Handbuch sichergestellt.[131] Ein solches Handbuch kann Interne oder Externe adressieren und enthält Spezifikationen zur Compliance, wie z. B. zur Compliance-Strategie. Zudem muss das Compliance-Handbuch regelmäßig aktualisiert werden. Als weitere Compliance-Maßnahme wird die Einrichtung einer beratenden und koordinierenden Compliance-Funktion genannt,[132] durch die eine regelkonforme Compliance-Kultur etabliert werden soll.[133] Dabei verfolgt die Compliance-Kultur zwei Ziele. Erstens soll eine reibungslose Implementierung wirksamer Verfahren aufgrund einer hohen Akzeptanz der Compliance durch die Unternehmensmitglieder erzielt werden.[134] Zweitens sollen mit einer verbesserten Unternehmenskultur im Zuge des Richtlinien-Managements unerwünschte Regelungslücken im Institut identifiziert und gefüllt werden.[135] Mit der Festlegung zur Implementierung und zum Betreiben eines Meldesystems gemäß § 25a Abs. 1 S. 6 Nr. 3 KWG wird ein wesentlicher Beitrag zur Erweiterung der Compliance-Funktion i .S. e. ganzheitlichen CMS geleistet.[136] Derartige Meldesysteme ermöglichen es den Mitarbeitern, anonyme Hinweise auf Fehlverhalten von Mitarbeitern oder Managern im eigenen Unternehmen zu geben.[137] Die Benennung dieses Instruments mit § 25a Abs. 1 S. 4 Nr. 3 KWG kann ein Grund dafür sein, dass die als „Petzkultur“[138] gebrandmarkte Vorgehensweise bei der Nutzung von Meldesystemen mittlerweile als eine Form des legitimen und förderlichen Mitarbeiterengagements wahrgenommen wird.[139] Insgesamt leistet das KWG einen

128 Vgl. Boos/Fischer/Schulte-Mattler (2016), Rn. 37.
129 Vgl. Sandmann (2015), S. 75; Schulz (2017), S. 1480; BaFin (2021), S. 16.
130 Vgl. Rode (2010), S. 155; Withus (2016), S. 1389.
131 Vgl. Boos/Fischer/Schulte-Mattler (2016), Rn. 45.
132 Vgl. Boos/Fischer/Schulte-Mattler (2016), Rn. 47.
133 Vgl. Boos/Fischer/Schulte-Mattler (2016), Rn. 43.
134 Vgl. Ghahreman (2014), S. 403; Jüttner/Barnutz (2020), S. 253.
135 Vgl. Mössner (2013), S. 56.
136 Vgl. Laue/Brandt (2016), S. 1005; Geschonneck/Scheben (2018), S. 1449.
137 Vgl. Near/Miceli (1985), S. 4.
138 Vgl. Wolf (2016), S. 12.
139 Vgl. Chwolka/Oelrich (2020), S. 445 zur Rolle von Hinweisgeber zwischen Helden- und Denunziantentum.

wesentlichen Beitrag zur Stärkung der Compliance in Kreditinstituten.[140] Aus den unterschiedlichen Compliance-Maßnahmen lassen sich wesentliche Grundpfeiler eines CMS wie die integre Unternehmenskultur, die Compliance-Dokumentation sowie das Meldesystem für Non-Compliance identifizieren. Zudem wird die Einrichtung spezifischer und mit IKS und RMS interagierender Compliance-Funktionen explizit gefordert.[141] So finden die Compliance-Regelungen im KWG in diversen Gesetzesbereichen Anwendung[142] und gelten als „Schrittmacher der Compliance".[143]

Über den nationalen Geltungsbereich hinaus wird die Notwendigkeit von Compliance im europäischen Kreditwesen durch die jüngsten Bemühungen der Europäischen Bankenaufsichtsbehörde (EBA) deutlich. Die EBA ist eine unabhängige Behörde mit der Aufgabe, ein wirksames und kohärentes Maß an Regulierung und Beaufsichtigung im EU-Bankensektor sicherzustellen.[144] Im Kontext der Geldwäsche hat die EBA in ihrem Konsultationspapier vom 29. Juli 2021 Maßnahmen zur Einrichtung von Compliance-Management (CM) in Kreditinstituten vorgeschlagen.[145] Der Entwurf adressiert u. a. die Rolle und die Zuständigkeiten der Compliance-Führungskräfte (Geldwäschebeauftragter, Compliance-Beauftragter) und die Organisation bzw. Überwachung der Compliance-Funktion im Kreditinstitut sowie auf Gruppenebene.[146] So sollte im Fall einer Unternehmensgruppe das Mutterunternehmen in seinem RMS auf Gruppenebene sowohl die Compliance-relevanten Einzelfallrisiken der verschiedenen Unternehmen der Gruppe als auch deren mögliche Wechselbeziehungen berücksichtigen, die sich auf das gruppenweite Compliance-Risiko auswirken können.[147] Derartige Bemühungen könnten ein bedeutender Schritt für eine Standardisierung von Compliance und CM im Kreditwesen auf nationaler und internationaler Ebene sein sowie bei der Bewältigung aktueller Herausforderungen innerhalb des breiten Spektrums der Kreditinstitute helfen, wie z. B. bei der revisionssicheren Dokumentation aller Compliance-Maßnahmen im Kreditwesen.[148]

140 Vgl. Boos/Fischer/Schulte-Mattler (2016), Rn. 15ff.
141 Vgl. Lehner/Schmidt (2000), S. 261; Dreher (2010), S. 170; Junc (2010), S. 16; Heldmann (2010), S. 1235; Boos/Fischer/Schulte-Mattler (2016), Rn. 46; AKEIÜ (2010), S. 1509.
142 Vgl. Boos/Fischer/Schulte-Mattler (2016), Rn. 42 mit Beispielen für wesentliche Gesetzesbereiche, auf die die Compliance-Regelungen des § 25a Anwendung finden, sind (keine abschließende Aufzählung): WpHG, Depotgesetz (DepotG), Gesetz über das Aufspüren von Gewinnen aus schweren Straftaten (GwG), Pfandbriefgesetz, Bausparkassengesetz, Börsengesetze und Datenschutzgesetze.
143 Vgl. Preußner (2004), S. 61.
144 Vgl. EBA (2021), S. 1.
145 Vgl. EBA (2021), S. 4.
146 Vgl. EBA (2021), S. 17.
147 Vgl. EBA (2021), S. 9ff.
148 Vgl. Uheer (2021), S. 67.

2.1.2.2 Wertpapierhandelsgesetz (WpHG)

Der deutsche Gesetzgeber hat mit der Umsetzung der Richtlinie 2004/39/EG Maßnahmen für Finanzinstrumente im Rahmen der Markets in Financial Instruments Directive (MiFiD) vom 21. April 2004 die Breite der „Wertpapier-Compliance“ vorgegeben.[149] Bei der „Wertpapier-Compliance“ geht es um die organisatorischen Vorkehrungen im Hinblick auf die Einhaltung des Wertpapierhandelsgesetzes.[150] MiFiD wurde zum 3. Januar 2018 durch die Richtlinie 2014/65/EU durch MiFiD II ersetzt.[151] Die in MiFiD II beschriebenen Compliance-Maßnahmen dienen der weiteren Stärkung des Wettbewerbs und der Harmonisierung des europäischen Finanzmarkts.[152] So sind die Anforderungen an die „Wertpapier-Compliance“ in den letzten zwanzig Jahren kontinuierlich gestiegen.[153] Zur Auslegung der Gesetze und zur Ausgestaltung der Risikobewertung werden u. a. die Regelungen zu den „Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion und weitere Verhaltens-, Organisations- und Transparenzpflichten“ (MaComp) sowie zu den Leitlinien der europäischen Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde, European Securities and Markets Authority (ESMA), hinzugezogen. [154]

In § 80 Abs. 13. S. 2 WpHG wird explizit eine Pflicht zur Sicherstellung von Compliance-Funktionen unter der Verantwortung des gesetzlichen Vertreters benannt.[155] Die Compliance-Funktionen umfassen die regelmäßige Überprüfung von betrieblichen Prozessen sowie die frühzeitige Identifikation von Risiken aus mangelnder Erfüllung der Maßnahmen. Zudem regelt § 81 Abs. 4 WpHG die Sicherstellung von Compliance-Berichten hinsichtlich des Inhalts und der Adressaten. So müssen die Berichte Informationen über die von dem Wertpapierdienstleistungsunternehmen konzipierten Finanzinstrumente sowie über die Vertriebsstrategie umfassen. Interne Adressaten der Compliance-Berichte sind die Geschäftsleiter und externer Adressat kann die BaFin sein. In § 87 Abs. 5 WpHG wird der

149 Vgl. Europäische Kommission (2004), zustimmend S. 1; DIIR (2010), S. 159; Birnbaum/Russo (2015), S. 24ff. für eine überblicksartigen Rückblick der „Wertpapier-Compliance“ der letzten zwei Jahrzehnte.

150 Vgl. Birnbaum/Russo (2015), S. 25.

151 Vgl. Europäische Kommission (2014b), S. 350.

152 Vgl. Rode (2010), S. 156; Gerst/Meinicke (2011), S. 100; Wolff/Schroeren/Martin (2014), S. 87; Birnbaum/Russo (2015), S. 24.

153 Vgl. Birnbaum/Russo (2015), S. 24.

154 Vgl. BaFin (2018), S 58 zu den MaComp; ESMA (2020), S. 27ff. zu den Anforderungen an die Compliance-Funktion nach MiFID II. Die ESMA Leitlinien vom 5. Juni 2020 ersetzen die aus 2012 stammenden Leitlinien der ESMA zur Compliance-Funktion. Diese umfassen die Ausgestaltung der Risikobewertung (Risk Assessment der Compliance-Funktion), Kontrollaufgaben der Compliance-Funktion bei Auslagerungen sowie Aussagen zur Compliance-Berichterstattung.

155 Vgl. Faust (2017), Rn. 92 mit der Aussage, dass eine Compliance-Organisation bereits seit 1994 für Wertpapierdienstleistungsunternehmen gefordert wird; Lösler (2005), S. 104; Eufinger (2014), S. 1114; Schwark/Zimmer (2020), Rn. 16.

Einsatz des Compliance-Beauftragten bestimmt und seine notwendigen Charakteristika beschrieben. Dieser sollte über Sachkunde sowie die für die Tätigkeit erforderliche Zuverlässigkeit verfügen, um der Verantwortlichkeit über die Compliance-Funktionen gerecht zu werden. Zudem ist er bei der BaFin als Compliance-Beauftragter zu melden.

Würdigung

Mit § 80 Abs. 13 S. 2 WpHG wird auf die Compliance-Pflicht des Managements verwiesen. Die Regelung gilt als das „Herzstück der wertpapierhandelsrechtlichen Compliance-Regelungen."[156] Die Pflicht umfasst Maßnahmen zur Entwicklung und regelmäßigen Überprüfung der eingerichteten Compliance-Funktionen zwecks frühzeitiger Risikoerkennung. Die Compliance-Pflicht gemäß § 80 Abs. 13 S. 2 WpHG basiert auf dem Verständnis für Compliance als umfassende Unternehmensphilosophie.[157] Das zugrunde liegende Compliance-Ziel beabsichtigt, Gesetze und Regelungen aus eigener Überzeugung heraus zu befolgen und die Compliance-Pflicht zusätzlich auf nicht rechtliche Regeln zu übertragen.[158] Aus diesem erweiterten Verständnis der Compliance-Pflicht resultiert, dass die Compliance-Funktion ein Teil des gesamten Risiko-Managements (RM) im Unternehmen ist.[159] Dies impliziert konkretere Compliance-Pflichten mit spezifischen Regelungen für relevante Personengruppen, wie z. B. für Geschäftsführer oder für Compliance-Beauftragte.[160] Eine wesentliche Compliance-Maßnahme sind die in § 81 Abs. 4 WpHG beschriebenen Compliance-Berichte. Diese dienen als Kommunikations- und Steuerungsinstrument zur Sicherung des Wertpapierhandels.[161] So informieren Compliance-Berichte über entscheidungskritische Unternehmensangelegenheiten wie die Vertriebsstrategie oder die Product Governance.[162] Eine weitere Compliance-Maßnahme ergibt sich aus § 87 Abs. 5 WpHG und der Forderung nach der Einstellung eines kompetenten Compliance-Beauftragten.[163] Hierbei sind theoretische und praktische Kenntnisse im rechtlichen sowie im fachlichen Bereich zweckmäßig.[164] Die Tätigkeiten des Compliance-Beauftragten umfassen u. a. die individuelle Prüfung und Überwachung der angemessenen Compliance-Vorkehrungen im Rahmen des Kundenannahmeprozesses.[165] Ferner ist der

156 Vgl. Schwark/Zimmer/Fett (2020), Rn. 1.
157 Vgl. Gebauer/Niermann (2016), Rn. 27; Schwark/Zimmer/Fett (2020), Rn. 4.
158 Vgl. Grohnert (1999), S. 12; Brandt (2002), S. 240f.
159 Vgl. Schwark/Zimmer/Fett (2020), Rn. 4; Gebauer/Niermann (2016), Rn. 5 ff.
160 Vgl. Cauers et al. (2008), S. 2719.
161 Vgl. Tüllner (2012), S. 120; Vogelsang (2016), S. 467; Emeneth/Haufe (2018), S. 34.
162 Vgl. AKEIÜ (2010), S. 1510; Schwark/Zimmer/Fett (2020), Rn. 26.
163 Vgl. Gebauer/Niermann (2016), Rn. 62; Schwark/Zimmer/Fett (2020), Rn. 4.
164 Vgl. Schwark/Zimmer/Fett (2020), Rn. 59-60.
165 Vgl. Birnbaum/Russo (2015), S. 25.

Compliance-Beauftragte in zahlreiche Aufgaben einzubeziehen und soll insbesondere Interventionsrechte haben, etwa im Produktgenehmigungsprozess, ohne aber die Verantwortung der operativen Geschäftsbereiche in Form einer „Mitzeichnung“ übernehmen zu müssen.[166] Eine breite Expertise und umfassende Kompetenzen gewährleisten eine zuverlässigere Einhaltung der Compliance-Pflicht sowie eine passgenauere Ausgestaltung eines entsprechenden CMS,[167] u. a. in Anlehnung an das Unternehmen und dessen Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt.[168] In diesem Zusammenhang ist darauf zu achten, dass keine Dopplungen von Aufgaben entstehen, wie z. B. die Überlappungen von Tätigkeiten des Compliance-Officer mit den Aufgaben der Unternehmensverantwortlichen.[169] So ist bspw. in der betrieblichen Verwaltungspraxis von größeren Wertpapierdienstleistungsunternehmen darauf zu achten, dass komplexere Aktivitäten von unterschiedlichen Bereichen wie der Compliance-Funktion und der Rechtsabteilung, grundsätzlich nicht zusammengelegt werden, um mögliche Interessenkonflikte zwischen den Bereichen zu vermeiden.[170] Der erkennbare Dreiklang aus Compliance-Pflicht, Compliance-Berichten und Compliance-Beauftragten verdeutlicht die Relevanz der risikoorientierten „Wertpapier-Compliance“ sowie die Notwendigkeit zur Beachtung der zugrunde liegenden Compliance-Risiken.[171] Insgesamt existieren mit den getroffenen Aussagen bedeutende Anhaltspunkte zur Ausgestaltung eines CMS, wie z. B. der risikobasierte Pflichtenkanon des Geschäftsleiters, die systematische Compliance-Dokumentation und die Auslegung der Verantwortlichkeiten des Compliance-Beauftragten. Jedoch konstatieren Kritiker, dass die Compliance-relevanten Verlautbarungen im WpHG zu komplex und kaum verständlich seien.[172] So dringt der Gesetzgeber kaum in die „black box“[173] des Unternehmens bezüglich konkreter Anforderungen an das CM ein.[174] Dieser Mangel könnte die erstmalige Ausgestaltung eines CMS für und in Wertpapierhandelsunternehmen erschweren.[175]

166 Vgl. Birnbaum/Russo (2015), S. 27.
167 Vgl. Illing (2009), S. 2 mit der Aussage, dass für Wertpapierdienstleister die Compliance-Organisation und deren Zuschnitt im Rahmen der verfassungsrechtlich geschützten Eigentums- und Berufsausübungsfreiheit ein Ermessenspielraum bleibt.
168 Vgl. Wiederholt/Walter (2011), S. 969f.
169 Vgl. Rieder/Jerg (2010), S. 202; Becker/Holzmann (2012), S. 156; Haberhauer (2017), S. 78.
170 Vgl. Birnbaum/Russo (2015), S. 26.
171 Vgl. Wolff (2014), S. 87.
172 Vgl. Schulz/Renz (2013), S. 298; Schwark/Zimmer (2020), Rn. 1ff.
173 Vgl. Spindler (2004), S. 906.
174 Vgl. zustimmend Illing (2009), S. 2; Schulz/Renz (2013), S. 298 mit der Aussage, dass eine genauere Konturierung des Berufsbilds des Compliance-Beauftragten für ein effektive CMS notwendig ist
175 Vgl. Röh/Zingel (2014), S. 429ff.

2.1.2.3 Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG)

Seit dem 1. Januar 2016 existiert mit der Umsetzung der Solvency II-Richtlinie im Rahmen der 10. VAG-Novelle ein Verweis auf die Einrichtung einer Compliance-Funktion.[176] Die Richtlinie führte in ihrem sachlichen Anwendungsbereich zur umfassenden Harmonisierung von Compliance in der Versicherungswirtschaft und gilt als Meilenstein der Compliance für Versicherungsunternehmen.[177] Zusätzlich gibt das Rundschreiben „Aufsichtsrechtliche Mindestanforderungen an die Geschäftsorganisation von Versicherungsunternehmen“ (MaGo), u. a. Hinweise zur Auslegung der Compliance-relevanten Vorschriften über die Geschäftsorganisation gemäß VAG.[178]

In § 23 Abs. 1 S. 1 VAG wird im Rahmen der allgemeinen Organisationspflichten beschrieben, dass Versicherungsunternehmen über eine wirksame, ordnungsgemäße sowie angemessene Geschäftsorganisation verfügen sollten. Compliance-Spezifikationen des IKS für Versicherungsunternehmen sind in § 29 Abs. 1 VAG verortet. So hat ein IKS die Compliance-Funktion zur Überwachung der Einhaltung von Anforderungen für unterschiedliche betriebliche Prozesse sicherzustellen. Die Prozesse, die dem IKS unterliegen, sind u. a. Verwaltungs- und Rechnungslegungsverfahren sowie die interne Berichterstattung. In § 29 Abs. 2 VAG wird die Existenz der Compliance-Pflicht zwecks Einhaltung der Anforderungen an ein wirksames IKS vorausgesetzt. Zudem nimmt dieser Paragraf an zwei Stellen Bezug zu den Aufgaben der betrieblichen Compliance-Funktionen. Erstens ist die Compliance-Funktion für die Einhaltung der Gesetze sowie Verwaltungsvorschriften zuständig. Zweitens dient die Compliance-Funktion zur Identifikation sowie zur Beurteilung der Compliance-Risiken.

Würdigung

Eine Compliance-Pflicht gemäß § 23 Abs. 1. S. 1 VAG resultiert aus der aufsichtsrechtlichen Legalitätspflicht und dem Verweis auf die Ordnungsmäßigkeit eines organisatorischen Rahmens zur effektiven Überwachung und angemessenen Kontrolle des Geschäftsablaufs.[179] Zur Sicherstellung der Compliance-Pflicht spielt die Beratungstätigkeit der Compliance-Funktion für den Kreis der Compliance-Verantwortlichen eine wesentliche Rolle. So soll sichergestellt werden, dass die leitenden Organe bei ihren Entscheidungen relevante

176 Vgl. Bürkle (2008), S. 52; Wirth/Paul (2010), S. 96; Hemeling (2010), S. 21; Louven/Ernst (2014), S. 153.
177 Vgl. Bürkle (2016), S. 512.
178 Vgl. BaFin (2017a), Rn. 1.
179 Vgl. Kort (2008), S. 83; Bürkle (2016), S. 516.

rechtliche Vorgaben kennen und einhalten.[180] Bedeutend ist hierbei die Compliance-Funktion, die gemäß MaGo eine Schlüsselfunktion mit unterschiedlichen Zielsetzungen besitzt.[181] Erstens bezweckt die Compliance-Funktion die Einhaltung der zu beachtenden Gesetze sowie der sonstigen externen Vorgaben und Standards.[182] Zweitens überwacht die Compliance-Funktion die Einhaltung der externen Anforderungen durch angemessene und wirksame interne Verfahren.[183] Drittens identifiziert und beurteilt die Compliance-Funktion die Compliance-Risiken.[184] Die Basis der Compliance-Funktion ist der risikoorientierte Compliance-Plan, der alle relevanten Geschäftsbereiche adressiert und regelmäßig zu aktualisieren ist.[185] Die Compliance-Funktion berichtet der Geschäftsleitung regelmäßig über aktuelle Compliance-Themen, mindestens jährlich in Form eines Berichts. Der Compliance-Maßnahmenkatalog zur wirksamen Ausgestaltung von Compliance-Funktionen gemäß § 29 Abs. 2 VAG impliziert Ansätze eines CM.[186] So wird die Erarbeitung einer Compliance-Politik gefordert, die Zuständigkeiten, Befugnisse und Berichtspflichten i. S. e. Compliance-Organisation bestimmt. Ferner ist gemäß § 29 Abs. 2 VAG eine Beurteilung der möglichen Auswirkungen von Non-Compliance erforderlich. Schließlich wird mit § 29 VAG auch für Versicherungsunternehmen die Einrichtung eines Hinweisgebersystems obligatorisch festgeschrieben.[187] Insgesamt bilden die beschriebenen Regelungen aus dem VAG einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung von Compliance in der Versicherungsbranche.[188] Zudem helfen die umfassenden Angaben zur Compliance-Funktion bei der konkreten Ausgestaltung eines CMS.[189] Zudem schafft der flexible systematische Implementierungsansatz auch für kleine Versicherungsunternehmen einen Mehrwert.[190] Eine mögliche Implikation der Strahlungswirkung der Regelungen aus dem VAG ist, dass konkrete Compliance-Organisationen mittlerweile standardmäßig in Versicherungsgesellschaften existieren.[191]

180 Vgl. Bürkle (2016), S. 519.
181 Vgl. BaFin (2017), Rn. 77.
182 Vgl. BaFin (2017), Rn. 86.
183 Vgl. BaFin (2017), Rn. 87.
184 Vgl. BaFin (2017), Rn. 92.
185 Vgl. BaFin (2017), Rn. 94.
186 Vgl. IDW (2011), Tz. 23.
187 Vgl. Baranowski/Glaßl (2018), S. 274.
188 Vgl. PwC (2018), S. 20.
189 Vgl. Michalke (2018), S. 335.
190 Vgl. BaFin (2017), Rn. 77 mit dem Hinweis, dass Schlüsselfunktionen grundsätzlich zentrale oder stabsstellenartig genutzt werden können, wodurch die Compliance-Funktion im Versicherungsunternehmen unter Berücksichtigung ihres jeweiligen Zwecks und des Proportionalitätsprinzips eingerichtet werden kann.
191 Vgl. PwC (2018), S. 26.

2.1.2.4 Aktiengesetz (AktG)

Das AktG gewann aus der Compliance-Perspektive durch Berücksichtigung zweier Direktiven maßgeblich an Bedeutung. Erstens durch das „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ (KonTraG) vom 5. März 1998,[192] das die Compliance im Zuge der pflichtmäßigen Implementierung eines Überwachungssystems vorantrieb.[193] Zweitens hat der Vorstand aufgrund des DCGK einschlägige Berichtspflichten zu erfüllen. Ein Grund hierfür könnte das gestiegene Bedürfnis nach Transparenz seitens der Stakeholder (Aktionäre, Gläubiger, Gesellschaft) sein, u. a. als Reaktion auf diverse Unternehmensskandale.[194]

Gemäß § 76 Abs. 1 AktG i. V. m. § 91 Abs. 2 AktG hat der Vorstand unter eigener Verantwortung die Gesellschaft zu leiten und dabei geeignete Maßnahmen zur frühen Entdeckung von bestandsgefährdenden Entwicklungen zu treffen. Zusätzlich beschreibt § 93 Abs. 1 AktG, dass die Vorstandsmitglieder bei ihrer Geschäftsführung nach eigenem Ermessen die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden haben. Die Verletzung der Sorgfaltspflicht liegt jedoch nicht vor, wenn die Entscheidungsfindung des Vorstandsmitglieds auf angemessene Informationen und zum Wohl der Gesellschaft fußt. In § 161 AktG werden die Berichtspflichten des Vorstands und des Aufsichtsrates geregelt. So ist jährlich eine Entsprechenserklärung abzugeben, ob und inwiefern den Empfehlungen des DCGK gefolgt wurde oder wird und in welchen Punkten es zu einer Abweichung kam. Die Gründe sind offenzulegen. In diesem Zusammenhang sind die Verantwortlichen börsennotierter Gesellschaften, d. h. der Vorstand und der Aufsichtsrat, gemäß § 289f HGB i. V. m. § 315d HGB dazu verpflichtet, eine Erklärung zur Unternehmensführung, ein sogenanntes „Corporate-Governance-Statement“,[195] zu erstellen und offenzulegen. Mit § 289f Abs. 2 S. 2 HGB ergibt sich die Pflicht, die Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG als Bestandteil der Erklärung zur Unternehmensführung aufzunehmen. Zudem sind entsprechend § 289f Abs. 2 S. 2 HGB Angaben zu Unternehmensführungspraktiken zu machen, die über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehen, wie z. B. über ethische Standards, Arbeits- und Sozialstandards oder Richtlinien zur Compliance.[196] Ferner ist der dauerhafte Zugang zur Entsprechenserklärung über die Internetseite des Unternehmens sicherzustellen.

192 Vgl. Bundesgesetzblatt (1998), S. 786.
193 Vgl. Bundesgesetzblatt (1998), S. 787; Preußner/Zimmermann (2002), S. 660; Spindler (2019), Rn. 1.
194 Vgl. Picot (2001), S. 134; Becker/Janker/Müller (2004), S. 1580; Spindler (2019), Rn. 1.
195 Vgl. Henschel/Heinzel (2016), S. 49 mit Verweis auf den damaligen § 289a HGB; Spindler (2019), Rn. 23.
196 Vgl. Stute (2020), Rn. 57.

Würdigung

In § 76 Abs. 1 AktG i. V. m. § 91 Abs. 2 AktG und § 93 Abs. 1 AktG wird der Vorstand der Gesellschaft i. S. d. Legalitätsprinzips verpflichtet, die Aufgaben zum Erhalt einer ordnungsgemäßen Organisation gewissenhaft wahrzunehmen.[197] Eine Compliance-Pflicht ist somit vorhanden und umfasst gemäß § 91 Abs. 2 AktG die Identifikation von wesentlichen bestandsgefährdenden Entwicklungen, u. a. durch ein Compliance-System.[198] Eine Compliance-Pflicht besteht entsprechend § 91 Abs. 2 AktG i. V. m. § 317 Abs. 4 HGB. Dieser weitet den Prüfungsgegenstand der Abschlussprüfung bei börsennotierten Aktiengesellschaften auf deren Risikofrüherkennungssystem bzw. auf das eingerichtete Überwachungssystem aus.[199] Implizite Compliance-Maßnahmen stellen daher auf die Minderung von Compliance-Risiken und die Implementierung eines Meldesystems ab. Gemäß KonTraG sind bestandsgefährdende Entwicklungen für die Bereiche Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Aktiengesellschaft als Compliance-Risiken subsumiert.[200] Beispiele für bestandsgefährdende Compliance-Risiken sind Bußgelder im existenzbedrohlichen Ausmaß sowie Folgen aus rechtswidrigen Handlungen, wie z. B. Kartellrechtsverletzungen oder Korruption.[201] Die Überwachung von Compliance-Risiken wird in § 91 Abs. 2 AktG durch die Implementierung eines Überwachungssystems gefordert. Unklar ist jedoch die Reichweite dieser Regelung, da die Art des Systems nicht konkretisiert wird, d. h. es bleibt offen, ob mit dieser Bestimmung ein RMS bzw. ein CMS oder eine Mischform[202] gemeint ist oder ob geringfügigere Compliance-Maßnahmen ausreichend sind.[203] In diesem Zusammenhang stellen ergänzende Rechtsprechungen zu § 91 Abs. 2 AktG konkrete Bezüge zu einem betrieblichen CMS auf.[204] Demnach genügt ein Vorstandsmitglied seiner Organisationspflicht bei entsprechender Gefährdungslage nur dann, wenn er eine auf Schadensprävention und Risikokontrolle angelegte Compliance-Organisation einrichtet.[205] Insgesamt befürworten Kritiker die Eignung des AktG als Grundlage für eine Compliance-Pflicht.[206] Zudem intensivieren die Regelungen zur

197 Vgl. Kränzlin/Weller (2014), S. 167; Spindler (2019), Rn. 19; Velte/Graewe (2020), S. 2530.
198 Vgl. LG München I (2013); Rn. 128; Kränzlin/Weller (2014), S. 167.
199 Vgl. Dreher (2010), S. 169.
200 Vgl. Bundesgesetzblatt (1998), S. 786; Liese (2008), S. 18; Spindler (2019), Rn. 61.
201 Vgl. Berg (2007), S. 276; Habersack (2011), S. 1183; Nietsch (2013), S. 1455; Harbarth (2015), S. 144.
202 Vgl. COSO (2020), S. 6ff. und der Verknüpfung von CM und RM zum Compliance-Risk-Management (CRM).
203 Vgl. Schinz/Hager (2013), S. 262.
204 Vgl. Gnändiger/Kleff (2018), S. 470.
205 Vgl. Hastenrath (2011), S. 32, Hahn/Naumann (2013), S. 157; Kränzlin/Weller (2014), S. 167; Rack (2016b), S. 328ff. mit einer Übersicht zu unterschiedlichen höchstrichterlichen Rechtsprechungen zur verpflichtenden Einrichtung eines CMS.
206 Vgl. Beckmann (2014), S. R113 mit der Aussage, dass der Gesetzgeber von einer Ausstrahlungswirkung des AktG auf andere Gesellschaften ausging, um ihre Compliance zu intensivieren; Laue (2021), S. 35.

Entsprechenserklärung die Bemühungen um Compliance und Corporate Governance, da die Schaffung eines risikoorientierten CMS empfohlen wird.[207]

Das am 10. Juni 2021 beschlossene „Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz“ (FISG)[208] könnte bei der Identifikation von angemessenen Corporate Governance-Maßnahmen dienen.[209] Der Fokus des FISG sind die Leitungs- und Überwachungspflichten des Vorstands und des Aufsichtsrats bei börsennotierten Aktiengesellschaften.[210] Die Stärkung der Corporate Governance soll durch ein Handelsverbot von BaFin-Beschäftigten mit bestimmten Finanzinstrumenten sowie durch die Verbesserung des geldwäscherelevanten Datenaustauschs zwischen Institutionen erreicht werden.[211] Notwendige Maßnahmen sind u. a. die Einführung einer gesetzlichen Pflicht zur Implementierung eines angemessenen und wirksamen IKS und RMS für börsennotierte Aktiengesellschaften.[212] Kritiker bemängeln den tatsächlichen Neuerungsgehalt für Corporate Governance, da die beschriebenen Maßnahmen in großen Unternehmen bereits gelebte Praxis sind.[213] Das FISG enthält keine explizite Regelung zur Pflicht des Vorstands zur Einrichtung des CMS.[214] Aufgrund der unklaren Definition des RMS im FISG, kann die praktische Ausgestaltung gemäß § 91 Abs. 2 AktG je nach Ansicht unter der Einrichtung eins CMS verstanden werden.[215] Ein maßgeblicher Grund für den undifferenzierten Bezug zu CMS[216] könnte die notwendige Berücksichtigung der individuellen Struktur (Größe, Branche) der Aktiengesellschaft bei der Ausgestaltung eines CMS sein.[217]

207 Vgl. DCGK (2019), Ziffer A.2.
208 Vgl. Bundesgesetzblatt (2021), S. 1534ff.
209 Vgl. Velte/Graewe (2020), S. 2534; Gros/Velte (2020), S. 436; Velte (2021), S. M18; Quick (2021), S. 126.
210 Vgl. Velte/Graewe (2020), S. 2529; Drewes/Follert/Widmann (2021), S. 74.
211 Vgl. Boecker/Zwirner (2021), S. 1422; Eichholz/Beck (2021), S. 1899.
212 Vgl. Farr (2021), S. 66; Velte (2021), S. M19; Dehio/Gölz (2021), S. 50; Boecker/Zwirner (2021), S. 1422; Eichholz/Beck (2021), S. 1899; Pott/Heilmann/Freches (2021), S. 1835; Velte/Graewe (2020), S. 2534; Gros/Velte (2020), S. 436 zu der Beziehung zwischen IKS, RMS und CMS im Rahmen der Spezialnormen gemäß FISG; zustimmend IDW (2020) in dem u. a. explizit die Einführung einer Pflicht zur Prüfung der Entsprechenserklärung nach § 161 AktG sowie des vom Vorstand einzurichtenden CMS gefordert wird.
213 Vgl. Pott/Heilmann/Freches (2021), S. 1835 mit der Aussage, dass das FISG eher eine gesetzliche Klarstellung zur Einführung eines IKS/RMS als eine Verbesserung der Corporate Governance bezweckt.
214 Vgl. Velte (2021), S. M19.
215 Vgl. Pott/Heilmann/Freches (2021), S. 1836; Velte (2021), S. 388.
216 Vgl. Schilha/Gaßner (2021), S. 1661 zur Streitfrage, ob CMS gemäß § 91 Abs. 3 AktG künftig vorgeschrieben wird oder die CMS-Implementierung dem Vorstandsermessen überlassen ist. Nachdem in der Begründung des Referentenentwurfs CMS noch ausdrücklich ausgenommen wurden, fand sich diese Klarstellung im Regierungsentwurf nicht mehr wieder. Vielmehr wurde umgekehrt die „Sicherung der Einhaltung der maßgeblichen rechtlichen Vorschriften“ als Bestandteil des obligatorischen IKS genannt.
.217 Vgl. Fleischer (2014), S. 326; Gerdemann (2018), S. 435.

2.1.2.5 Bundesimmissionsschutzgesetz (BImSchG)

Das BImSchG fordert seit der ersten Fassung vom 15. März 1974 die Wahrung der Gesetzestreue durch Betreiber einer genehmigungsbedürftigen Anlage (Anlagenbetreiber).[218] Die Verlautbarungen umfassen die Organisationspflichten von Anlagenbetreibern sowie die Rolle von Immissionsschutzbeauftragten i. S. e. Compliance-Beauftragten.[219]

In § 52b Abs. 1 BImSchG werden die Mitteilungspflichten zur Betriebsorganisation beschrieben.[220] Der Anlagenbetreiber hat der zuständigen Behörde über unterschiedliche Aspekte zu berichten, die über die Einhaltung der Vorschriften und Anforderungen zum Schutz vor schädlichen Umwelteinwirkungen informieren (Gesellschafterpflicht). Erstens muss der Anlagenbetreiber gemäß § 52b Abs. 2 BImSchG Informationen an die zuständige Behörde weiterleiten, die der Nachvollziehbarkeit von getroffenen Maßnahmen zum Schutz vor schädlichen Umwelteinwirkungen, sonstigen Gefahren sowie erheblichen Belästigungen dienlich sind. Zweitens ist entsprechend § 53 BImSchG i. V. m. § 55 Abs. 2 S. 1 BImSchG die gesetzlich geregelte Bestellung einer Führungskraft, eines Immissionsschutz- bzw. Störfallbeauftragten, notwendig. Die Aufgabe der Führungskraft ist die Gewährleistung der betrieblichen Anlagensicherheit. In § 53 BImSchG werden bei der Bestellung Mindestanforderungen wie Fachkunde und Zuverlässigkeit vorausgesetzt.[221] Liegen keine ausreichenden Kompetenzen vor, kann die zuständige Behörde verlangen, dass der Betreiber eine andere Führungskraft bestellt.

Würdigung

§In 52b Abs. 1 BImSchG wird auf das bewusste Ausüben des organisatorischen Ermessens durch die Geschäftsführung zum Erreichen umweltrechtlicher Ziele verwiesen.[222] Aus der

218 Vgl. Bundesgesetzblatt (1974), S. 1274ff.

219 Vgl. BGH-Urteil (1990) im Rahmen des sogenannten Lederspray-Urteils. In dem der BHG-Entscheidung zugrunde liegenden Sachverhalt beschlossen die Geschäftsführer der Firma Erdal einstimmig, den Rückruf eines möglicherweise gesundheitsschädlichen toxischen Leder- Imprägniersprays, trotz weiterer interner Testreihen, zu unterlassen. Gemäß BGH-Urteil: „Eine Rechtspflicht des Angeklagten, der Geschäftsleitung, den Rückruf der Lederspray-Produkte anzuempfehlen, bestand nicht. Anders als die Geschäftsführer, die Produktion und Vertrieb der Erzeugnisse zu verantworten hatten, war der Angeklagte nicht durch vorangegangenes Gefährdungsverhalten in eine Garantenstellung gerückt, die ihn zur Schadensabwendung verpflichtete. Er war zwar Leiter des Zentrallabors der Firmengruppe und nahm damit eine herausgehobene Position in ihr ein („Chefchemiker"). Er gehörte nicht der Geschäftsleitung an, sondern unterstand als Angestellter der Geschäftsführung. Damit war sein Verantwortungsbereich, auch was die strafrechtliche Haftung betrifft, auf die ihm übertragenen Aufgaben und die von ihm wahrzunehmenden Funktionen beschränkt."

220 Vgl. Erbs/Kohlhaas (2020), Rn 1 mit dem Hinweis der Mitteilungspflicht für AG, GmbH, KGaA als Kapitalgesellschaften sowie bei OHG, KG und GbR als Personengesellschaften.

221 Die Aufgaben der Führungskraft werden in § 58b BImSchG beschrieben und werden aufgrund des unzureichenden Compliance-Bezugs nicht explizit genannt.

222 Vgl. Bosch (2002), S. 521.

Gesellschafterpflicht lässt sich die Pflicht zur Regeleinhaltung und zur Gesetzestreue bzw. die Einhaltung allgemeiner Verwaltungsvorschriften ableiten, sodass der Grundcharakter der Compliance-Pflicht zum Tragen kommt. Zudem ergibt sich diese aus der Verpflichtung, die Regelkonformität extern zu kommunizieren,[223] z. B. durch ein implementiertes Umwelt-Management-System im Rahmen der Mitteilungspflicht. Wesentlicher Schwerpunkt im BImSchG ist die Ausgestaltung des Ermessensspielraums des Anlagenbetreibers, bei der die Compliance-Kommunikation eine zentrale Rolle spielt. Einerseits besteht die Kommunikation zwischen der Geschäftsführung und den Behörden. Andererseits ist ein Informationsaustausch zwischen der Geschäftsführung und dem Immissionsschutz- bzw. Störfallbeauftragten in seiner Position als Compliance-Verantwortlicher sicherzustellen.[224] Die Kommunikation zwischen Geschäftsführung und dem Compliance-Verantwortlichen ist wesentlich, da es ein Irrtum ist, dass die Übertragung von umweltschutzrechtlichen Aufgaben vom Management auf die Führungskraft zwangsläufig eine Übertragung der Verantwortung auf die Führungskraft bedeutet.[225] Ferner löst die aus § 52b Abs. 2 BImSchG implizite Beziehung zwischen der Geschäftsführung und dem Compliance-Beauftragen Bedenken hinsichtlich etwaiger Konflikte zwischen beiden Seiten aus.[226] Dieser Paragraf beschreibt, dass sämtliche Rechtspflichten des Unternehmens sowohl durch den Betreiber als auch durch andere Beauftragte ermittelt, delegiert, aktualisiert, erfüllt, kontrolliert und dokumentiert werden.[227] Insgesamt wird im BImSchG deutlich, dass der umfassende Informationsaustausch über Compliance-relevante Sachverhalte zwischen Anlagenbetreiber, der Führungskraft sowie der zuständigen Behörde den Kern der Compliance-Pflicht bildet.[228] Zudem ist ein häufiger Diskussionspunkt, ob und inwiefern Benachteiligungsverbote wie beim Kündigungsrecht für einen Compliance-Beauftragen bestehen. So wird oftmals eine arbeitsrechtlich gesicherte Stellung des Compliance-Beauftragten aufgrund der gesonderten Garantenstellung diskutiert.[229] Dieser andauernde Diskussionspunkt ist insofern beachtlich, da es Umwelt-Management und Umweltschutzbeauftragte schon eine lange Zeit vor Compliance und CM gab.[230]

223 Vgl. Rack (2016d), S. 331.
224 Vgl. Lösler (2007), S. 676.
225 Vgl. Egelhof/Modlinger (2014), S. 115.
226 Vgl. Krieger/Günther (2011), S. 152.
227 Vgl. Rack (2016b), S. 331 mit dem Hinweis, dass diese sechs Pflichten aus der konsolidierten Darlegung von DIN ISO 14001, EMAS und ISO 19600 resultieren.
228 Vgl. Lösler (2007), S. 687.
229 Vgl. Spindler (2008), S. 910; Rodewald/Unger (2007), S. 1633; Behringer (2018), S. 248.
230 Vgl. Schlemminger/Oexle (2016), S. 27 mit der Aussage, dass Finanzskandale und entsprechende gesetzliche Direktiven, wie z. B. der Sarbanes-Oxley Act oder die Empfehlungen der US Federal Sentencing Guidelines, die aus der Historie erwachsene inhaltliche Trennung zwischen Bemühungen rund um das Umwelt-Management und das CM begründen.

2.1.3 Compliance-Bestimmungen aus allgemeinen gesetzlichen Regelungen

2.1.3.1 Ordnungswidrigkeitengesetz (OWiG)

Das OWiG aus den 1950er Jahren basiert auf den Verstößen gegen die Ordnungsvorschriften der Verwaltung.[231] Das Gesetz umfasst allgemeine Anweisungen und berechtigt Behörden, Gemeinden sowie Körperschaften und Anstalten des öffentlichen Rechts Verwarnungen, Geldbußen und Nebenfolgen gegen Betroffene zu verhängen.[232]

Gemäß § 30 Abs. 1 OWiG ist es möglich, juristische Personen oder Personenvereinigungen zu sanktionieren. Die Geldbuße kann verhängt werden, wenn eine der gemäß § 30 Abs. 1 OWiG genannten Führungspersonen eine betriebsbezogene Straftat oder Ordnungswidrigkeit begeht. Führungspersonen sind z. B. der Vorstand, der Vertretungsberechtige oder der Generalbevollmächtigte. Das „Ob“ und „Wie“ der Geldbuße wird dabei nach dem Opportunitätsprinzip entschieden.[233] In § 130 Abs. 1 OWiG werden die gesetzlichen Vertreter des Unternehmens für die Implementierung von Aufsichtsmaßnahmen gegen Fehlverhalten verantwortlich gemacht. Im Rahmen der Legitimitätspflicht sorgt der gesetzliche Vertreter für die Bestellung, Auswahl und Überwachung von Aufsichtspersonen. Dabei kann der Betriebsinhaber zur Rechenschaft gezogen werden, wenn er vorsätzlich oder fahrlässig Aufsichtsmaßnahmen unterlässt und dadurch die zum Erhalt der Ordnung notwendige Aufsicht verhindert oder wesentlich erschwert.

Würdigung

§ 30 Abs. 1 OWiG i. V. m. § 130 Abs. 1 OWiG kommt als Quelle einer branchen- und rechtsformunabhängigen Compliance-Pflicht in Betracht,[234] da der gesetzliche Vertreter für die Implementierung der Aufsichtsmaßnahmen zuständig ist.[235] Exemplarisch hierfür wäre die Einrichtung eines CMS.[236] Demgegenüber bemängeln Kritiker jedoch die Eignung dieser beiden Paragrafen als Grundlage für die Compliance-Pflicht.[237] Erstens umfasst die Compliance-Pflicht zusätzliche Organisationspflichten, die über die im OWiG beschriebenen

231 Vgl. Bundesgesetzblatt (1968), S. 484.
232 Vgl. Roxin (2012), S. 118; Hoffmann/Schiefer (2017), S. 403f.; Roxin (2018), S. 342.
233 Vgl. Laue (2021), S. 35.
234 Vgl. Schneider (2003), S. 648f.; Bergmoser/Theusinger/Gushurst (2008), S. 4; Bock (2009), S. 70; Pietzke (2010), S. 50; AKEIÜ (2010), S. 1510; Meyer/Fredrich (2012), S. 9 mit der Aussage, dass die Regelungen des OWiG als Grundlage einer Compliance-Pflicht dienen vereinzelt bejaht wird und die herrschende Meinung die Eignung verneint; von Busekist/Hein (2012), S. 43; Schefold (2012), S. 254; Moosmayer (2015), Rn. 10; Nietsch (2015), S. 645; Haag/Acikgöz (2016), S. 266, Blassl (2016), S. 201ff.
235 Vgl. Schneider (1996), S. 230; Bock (2009), S. 70 mit der Aussage, dass gesetzliche Organisationspflichten Ausdruck einer allgemeinen Verpflichtung im Rahmen des Legal Management (Rechts-Management) sind.
236 Vgl. Schneider (2003), S. 648f.; Spindler/Stilz (2010), Rn. 94; Meyer/Fredrich (2012), S. 9.
237 Vgl. Hauschka (2004), S. 877; Bürkle (2005), S. 568f.; Liese (2008), S. 19.

Aufsichtsmaßnahmen durch die Geschäftsführung hinausgehen.[238] Zweitens wird kritisiert, dass § 130 Abs. 1 OWiG aufgrund der strafbewehrten Pflicht aus einem anderen Regelungsgegenstand vielmehr eine Compliance-Pflicht voraussetzt als eine begründet.[239] Aus § 130 OWiG lässt sich eine Compliance-Maßnahme implizit nennen, indem auf die Bestellung, sorgfältige Auswahl und Überwachung von Aufsichtspersonen verwiesen wird. Zudem spielt es eine Rolle, ob eine Leitungsperson oder ein Mitarbeiter Ursache für die betriebsbezogene Straftat bzw. Ordnungswidrigkeit war. Handelt es sich um eine Leitungsperson, erfolgt eine Unternehmenssanktionierung. Im Fall eines Mitarbeiters, wird eine Geldbuße verhängt. Hierbei erlaubt eine individuelle Beurteilung der getroffenen Compliance-Maßnahmen den Rückschluss, inwieweit ein Unternehmer seiner Pflicht nachkam, Ordnungswidrigkeiten im Unternehmen zu verhindern.[240] Denkbar wäre, dass Compliance-Maßnahmen als Folge des aufgedeckten Normverstoßes zu Gunsten des Unternehmens bei der Bußgeldbemessung berücksichtigt werden.[241] Die Entscheidungsnützlichkeit von Compliance-Maßnahmen wird u. a. anhand von Rechtsprechungen zur Relevanz eines CMS bei der Bemessung des Bußgeldes deutlich.[242] So kann die Existenz eines CMS mit einer angemessenen und wirksamen Aufbau- und Ablauforganisation eine bußgeldmindernde Wirkung haben.[243] Insgesamt ist die Einordnung des OWiG als Rechtsgrundlage für CMS unklar. Befürworter bestätigen die Eignung, da z. B. die Rechtsprechung Elemente eines CMS aus § 130 Abs. 1 OWiG ableitet.[244] Zudem können aus dem OWiG alle denkbaren Compliance-Maßnahmen gefolgert werden,[245] sodass das OWiG im Compliance-Kontext auch für den „härtesten Praktiker“ ausreichend ist.[246] So lassen sich bspw. individuelle Risikofelder, Aufgabenfelder sowie Personenkreise für ein spezifiziertes Tax-CMS identifizieren.[247] Kritiker bemängeln die langfristige Wirkung der Höchstgrenzen von Bußgeldern zur Verhinderung von Non-Compliance aufgrund des Trends zu höheren Bußgeldern in Deutschland.[248] Ein pflichtmäßiges CMS könnte diesen und weiteren Praxisproblemen mit Bezug zu OWiG entgegenwirken, wie z. B. eine verbesserte Verfolgungspraxis zur Sanktionierung von Unternehmen mittels eines CMS.[249]

238 Vgl. Meyer (2014), S. 1064.
239 Vgl. Harbarth (2015), S. 140.
240 Vgl. Gnändiger/Kleff (2014), S. 471.
241 Vgl. Görtz (2018), S. 92 mit dem Hinweis der sogenannten Selbstreinigung gemäß § 125 GWB.
242 Vgl. LG München I (2013), Rn. 63.
243 Vgl. Schefold (2014), S. 278, Görtz (2018), S. 88 in Anlehnung an BGH (2017), S. 45.
244 Vgl. Kremer/Klahold, (2010), S. 119; Fleischer (2008), S. 2; Moosmayer (2012), S. 3014.
245 Vgl. Schefold (2014), S. 276; Moosmayer (2015), Rn. 10.
246 Vgl. Schefold (2014), S. 276.
247 Vgl. Wegner (2014), S. 19; Ternes (2018a), S. 112ff.; Damas (2020), S. 1541; Winkler (2020), S. 1363.
248 Vgl. Laue (2021), S. 35; Brams/Wybitul (2021), S. 57.
249 Vgl. Mayer/Jenne (2019), S. 405; Winkler (2020), S. 1363.

Der am 22. April 2020 veröffentliche Referentenentwurf sowie der am 16. Juni 2020 verfasste und am 8. Juni 2021 gescheiterte Regierungsentwurf zum „Gesetz zur Stärkung der Integrität in der Wirtschaft“ (Verbandssanktionengesetz) verfolgte u. a. das Ziel einer besseren Compliance-spezifischen Verfolgungspraxis.[250] Das gescheiterte Verbandssanktionengesetz bezweckte eine Sanktionierung von Verbänden für Straftaten ihrer Leitungspersonen unter Anwendung des Legalitätsprinzips.[251] Gemäß dem gescheiterten Verbandssanktionengesetz wird gegen einen Verband eine Verbandssanktion verhängt, wenn eine Leitungsperson entweder selbst eine Straftat begehen oder Maßnahmen unterlassen würde.[252] Die Voraussetzung für die Sanktionierung wäre, dass die gesetzlichen Vertreter des Verbands die Straftat z. B. durch angemessene Maßnahmen zur Vermeidung von Verbandsstraftaten hätten verhindern oder erschweren können.[253] Insbesondere Compliance-Maßnahmen würden als angemessene Vorkehrungen zur Vermeidung von Straftaten zweckdienlich sein.[254] Hierbei würde den Unternehmen vom Gesetzgeber allerdings weder eine Definition noch eine Anleitung für Compliance-Maßnahmen als Orientierung gegeben. Vielmehr stellte der Gesetzgeber darauf ab, dass jedes Unternehmen anhand des eigenen Risikos für bestimmte Compliance-Verstöße die jeweils angemessenen Compliance-Maßnahmen treffen würde.[255] Die Regelungen in § 30 OWiG und § 130 OWiG sollten insoweit vom gescheiterten Verbandssanktionengesetz überlagert werden, als es sich um Straftaten mit Unternehmensbezug handelt.[256] Mit dem gescheiterten Gesetz bezweckte der Gesetzgeber u. a. einheitliche Regelungen von Bestandteilen eines CM, die bisher keiner Regelungen unterfielen, wie z. B. bei der Verbesserung von internen Untersuchungen.[257] In diesem Zusammenhang wäre ein CMS geeignet, um einerseits die Implementierung, Verbesserung sowie Dokumentation der (Compliance-)Maßnahmen zur Vermeidung von Verbandsstraftaten sicherzustellen und andererseits bestehende Rechtsunsicherheiten zu beseitigen.[258]

250 Vgl. Schefold (2014), S. 276 zur Forderung nach konkreteren Gesetzen; BMJV (2020), S. 1 zum Gesetzesentwurf; Budras (2021), S. 24 zum gescheiterten Verbandssanktionengesetz.
251 Vgl. Azmons/Herse (2020), S. 60; Seibt/Wolf (2020), S. 1049; Behr/Guttenberger (2020), S. 1218.
252 Vgl. von Busekist/Schiml/Izrailevych (2019), S. 1237ff.; von Busekist/Beneke (2020), S. 68.
253 Vgl. Hoffmann/Schiml/Izrailevych (2020), S. 2541.
254 Vgl. BMJV (2020), S. 12; Ahrens/Redwitz (2021), S. 102.
255 Vgl. Federmann/Gnändiger/Scheben (2019), S. 2570; Lange (2020), S. 266.
256 Vgl. BMJV (2020), S. 56; Winkler (2020), S. 1636.
257 Vgl. Lanzinner/Petrasch (2020), S. 109; Brams/Wybitul (2021), S. 57; Ahrens/Redwitz (2021), S. 102.
258 Vgl. Azmons/Herse (2020), S. 59; Laue (2021), S. 35.

2.1.3.2 Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB)

Das GWB ist die Zentralnorm des deutschen Kartell- und Wettbewerbsrechts für Unternehmen unterschiedlicher Art und aus verschiedenen Branchen.[259] Mit der am 19. Januar 2021 in Kraft getretenen 10. GWB-Novelle unter dem Namen „Gesetz zur Änderung des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen für ein fokussiertes, proaktives und digitales Wettbewerbsrecht 4.0 und anderer wettbewerbsrechtlicher Bestimmungen“ (GWB-Digitalisierungsgesetz) werden gemäß § 81d Abs. 1 S. 2 GWB n. F. kartellrechtliche Compliance-Bemühungen sowohl vor als auch nach der Zuwiderhandlung für die Zumessung des Bußgeldes relevant.[260] Mit der Novelle ermöglicht der Gesetzgeber es erstmals im deutschen Gesetz, glaubhafte und wirksame Compliance-Bemühungen des Managements im kartellrechtlichen Bußgeldverfahren berücksichtigen zu lassen (Compliance-Defense).[261]

In § 81d Abs. 1 S. 2 GWB n. F. wird beschrieben, dass bei der Bestimmung von Geldbußen insbesondere folgende abzuwägende Umstände in Betracht kommen (Zumessungskriterien):[262] Erstens sind vorausgegangene Zuwiderhandlungen des Unternehmens sowie vor der Zuwiderhandlung getroffene, angemessene und wirksame Vorkehrungen zur Vermeidung und Aufdeckung von Zuwiderhandlungen zu berücksichtigen („Vortat-Compliance“).[263] Als Zumessungskriterium gilt, ob konkrete Vorkehrungen zur Vermeidung und Aufdeckung von Kartellverstößen durch ein kartellrechtliches Compliance-System gemäß § 81d Abs. 1 S. 2 Nr. 4 Halbs. 2 GWB n. F. vorlagen.[264] Zweitens sind Bemühungen des Unternehmens, die Zuwiderhandlung aufzudecken und den Schaden wiedergutzumachen sowie nach der Zuwiderhandlung getroffene Vorkehrungen zur Vermeidung und Aufdeckung von Zuwiderhandlungen zu berücksichtigen („Nachtat-Compliance).[265] So fließt die nachträgliche Einführung eines kartellrechtlichen Compliance-Systems in die Bußgeldzumessung mit ein.[266] Weitere Zumessungskriterien sind die betroffenen Produkte und Dienstleistungen gemäß § 81d Abs. 1 S. 2 Nr. 2 GWB n. F., die Art der Ausführung der Zuwiderhandlung entsprechend § 81d Abs. 1 S. 2 Nr. 3 GWB n. F. und, ob es sich um einen Erst- oder Wiederholungstäter gemäß § 81d Abs. 1 S. 2 Nr. 4 HS. 1 GWB n. F. handelt.[267]

259 Vgl. Mundt (2013), S. 81; Kredel/Niejahr/Kresken (2014), S. 199.
260 Vgl. Bundesgesetzblatt (2021), S. 1; Bundeskartellamt (2021), S. 1.
261 Vgl. Krauskopf/Schraner (2017), S. 62; Ritz/Weber (2021), S. M20; Galle (2021), S. M4.
262 Vgl. Kahlenberg/Rahlmeyer/Giese (2021), S. 588; Nagel/Hilmer (2021), S. 497.
263 Vgl. Stammwitz (2021), S. 192; Nagel (2021a), S. 327ff.
264 Vgl. Kahlenberg/Rahlmeyer/Giese (2021), S. 588; Stammwitz (2021), S. 192.
265 Vgl. Stammwitz (2021), S. 192.
266 Vgl. Kahlenberg/Rahlmeyer/Giese (2021), S. 588.
267 Vgl. Kahlenberg/Rahlmeyer/Giese (2021), S. 588; Stammwitz (2021), S. 192.

Würdigung

Aus § 81d Abs. 1 S. 2 GWB n. F. kann explizit eine Compliance-Pflicht abgeleitet werden, insbesondere im Zuge konkreter Bußgeldzumessungen.[268] Die Pflichten beschreiben, dass der Unternehmensinhaber alle objektiv erforderlichen Vorkehrungen zu ergreifen hat, um Zuwiderhandlungen gegen wettbewerbsrechtliche Bestimmungen durch Mitarbeiter wirksam zu verhindern.[269] Hierbei kann sich die Compliance-Pflicht sowohl vor als auch nach der Begehung des Verstoßes durch die Implementierung von Compliance-Maßnahmen äußern.[270] Explizite Compliance-Maßnahmen gemäß § 81d Abs. 1 S. 2 GWB n. F. sind zwar nicht beschrieben,[271] jedoch werden drei wesentliche Charakteristika dieser genannt. Erstens sollten die Compliance-Maßnahmen sachlich und gut begründet sein, sodass ein Dritter die getroffenen Vorkehrungen objektiv nachvollziehen kann. Zweitens sollten die Compliance-Maßnahmen betriebsbezogen und praxisnah sein, um deren Angemessenheit und Wirksamkeit sicherzustellen. Diese Sicherstellung der Angemessenheit und Wirksamkeit ist insofern entscheidend, da ausschließlich Unternehmen mit einem geprüften CMS den aktuellen Anforderungen an angemessene und wirksame Vorkehrungen genügen, um schließlich im Rahmen der Bußgeldzumessung Berücksichtigung zu finden.[272] Drittens können Compliance-Maßnahmen sowohl vor als auch nach Begehung des Verstoßes im Zuge der Bußgeldminderung genannt werden.[273] Bisher wurden im Rahmen des positiven Nachtatverhaltens Compliance-Maßnahmen nachträglich berücksichtigt.[274] Nunmehr ist es gemäß § 81d Abs. 1 S. 2 Nr. 4 GWB möglich, vorherige getroffene Compliance-Maßnahmen zur Bußgeldminderung zu berücksichtigen.[275] Die Bewertung der Compliance-Maßnahmen ist im Einzelfall und in Abhängigkeit der Unternehmensgröße, der Kartellgeneigtheit des Unternehmensgegenstandes, der Anzahl der Mitarbeiter, der zu beachtenden Vorschriften sowie des Risikos ihrer Verletzung zu treffen.[276] An dieser Stelle ist anzumerken, dass sich das dritte Charakteristikum, die „Vortat-Vorkehrungen“,[277] sowohl positiv als auch negativ auf die Gesamtbewertung des implementierten CMS äußern könnte. So tragen berücksichtigungsfähige

268 Vgl. Nagel (2021b), S. 494.
269 Vgl. Nagel (2021b), S. 497.
270 Vgl. Nagel/Hilmer (2021), S. 497; Stammwitz (2021), S. 192.
271 Vgl. Kahlenberg/Rahlmeyer/Giese (2021), S. 588 in Anlehnung auf BT-Drucksache 19/25868 (2021), S. 122 mit der Aussage, dass vor der Verabschiedung des finalen Gesetzes als Zumessungskriterium ebenfalls aufgenommen wurde, ob angemessene und wirksame Vorkehrungen zur Vermeidung und Aufdeckung von Kartellverstößen durch ein kartellrechtliches Compliance-Systems vorlagen.
272 Vgl. Ritz/Weber (2021), S. M21.
273 Vgl. Nagel (2021b), S. 497.
274 Vgl. BT-Drucksache 16/5710 (2007), S. IV.
275 Vgl. Nagel (2021b), S. 497.
276 Vgl. Ritz/Weber (2021), S. M21.
277 Vgl. Nagel (2021b), S. 497.

Compliance-Maßnahmen mit angemessener und wirksamer Ausgestaltung zu einer Aufdeckung und Anzeige des Kartellrechtsverstoßes bei.[278] Falls nicht, weist der begangene Verstoß hingegen auf ein Defizit der Compliance-Maßnahmen hin.[279] Insgesamt verspricht das GWB mit der Gesetzesbegründung interessante zukünftige Compliance-Entscheidungen in der Betriebspraxis.[280] So schafft die Neuregelung weitere Anreize für Unternehmen, in den Aufbau und die Prüfung ihres CMS zu investieren und das Compliance-Programm stetig zu verbessern[281] oder ihre bereits implementierten kartellrechtlichen Compliance-Maßnahmen auf den Prüfstand zu stellen.[282] Das Signal des Gesetzgebers ist in diesem Zusammenhang eindeutig: Präventive Compliance kann das Kartellbußgeld reduzieren, was Unternehmen dazu veranlassen sollte, die Angemessenheit und Wirksamkeit des eigenen CMS zu prüfen.[283] In diesem Zusammenhang bemängeln Kritiker eine klar definierte Anspruchshaltung an die Ausgestaltung des CMS und der daraus resultierenden Angemessenheit sowie Wirksamkeit.[284] Auch wenn die unternehmensindividuelle Risikoexposition und die Leitmaxime greifen, d.h., dass es keine „one-size-fits-all" Lösung gibt, hätten einschlägige Mindestvorgaben einen gewissen Grad der Rechtssicherheit bewirkt.[285] Ferner ermöglicht die erforderliche Aufdeckung und Anzeige der Zuwiderhandlung weitere Ausgestaltungsmöglichkeiten für ein kartellrechtliches CMS.[286] So kann die Compliance-Defense nur in Fällen einer Selbstanzeige des Unternehmens beim Bundeskartellamt zu einer weiteren Bußgeldermäßigung führen.[287] Dies lässt die Schlussfolgerung einer zunehmenden Stärkung des Compliance-Bewusstseins von Unternehmensleitern bzw. Compliance-Verantwortlichen zu.[288]

278 Vgl. Nagel (2021b), S. 497.
279 Vgl. Nagel (2021b), S. 497.
280 Vgl. Kahlenberg/Rahlmeyer/Giese (2021), S. 588.
281 Vgl. Ritz/Weber (2021), S. M21 mit konkretem Bezug zu kartellrechtlichen Compliance-Programmen; zustimmend Behringer (2021b), S. 21 mit der Aussage, dass ein Unternehmer nicht alle kartellrechtlichen Compliance-Angelegenheiten im Unternehmen kontrollieren kann, wodurch ein CMS notwendig wird.
282 Vgl. Kahlenberg/Rahlmeyer/Giese (2021), S. 588.
283 Vgl. Stammwitz (2021), S. 191.
284 Vgl. Stammwitz (2021), S. 191 in Anlehnung an Jungbluth (2015), S. 44.
285 Vgl. Stammwitz (2021), S. 191.
286 Vgl. Stammwitz (2021), S. 195 mit der Darlegung eines exemplarischen komprimierten Kartell-CMS, mit der Darlegung zu den Elementen des Kartell-CMS, die bei Überprüfung des kartellspezifischen CMS vor dem Hintergrund der eigenen individuellen Risikoexposition zu bedenken sind.
287 Vgl. Ritz/Weber (2021), S. M21.
288 Vgl. Mundt (2018), S. 6 zum Vortrag am 18. April 2018 in Fulda anlässlich des 19. forum vergabe Gespräche 2018 mit der Aussage, dass das Bundeskartellamt in Zukunft die Compliance-Behörde „schlechthin" wird.

2.1.4 Compliance-Bestimmungen aus dem DCGK

Der DCGK weist eine stetige Entwicklung von nahezu 20 Jahren auf.[289] Dabei ist eine wechselseitige Beziehung zwischen DCGK und Compliance zu beobachten. Durch die Einführung und stetige Novellierung des DCGK ist der Stellenwert von Compliance in Deutschland gestiegen.[290] Ein möglicher Grund könnte der Zuwachs von Compliance-relevanten Inhalten in den unterschiedlichen Fassungen des DCGK sein.[291] Der DCGK beinhaltet wesentliche gesetzliche Vorschriften zur Überwachung und Leitung deutscher börsennotierter Gesellschaften. Der Kodex ist ein Empfehlungskatalog mit freiwilliger Selbstbindung[292] für börsennotierte und nicht börsennotierte Gesellschaften.[293] Die Adressaten des DCGK sind Aktionäre, Kunden, Mitarbeiter, Kreditgeber, Lieferanten und die Öffentlichkeit. Der Fokus des Kodex liegt hierbei auf Verbesserungen, z. B. auf der mangelhaften gesetzlichen Ausrichtung auf Aktionärsinteressen, der dualen Unternehmensverfassung mit Vorstand und Aufsichtsrat, der mangelnden Transparenz deutscher Unternehmensführung, der mangelnden Unabhängigkeit deutscher Aufsichtsräte und der eingeschränkten Unabhängigkeit der Abschlussprüfer.[294] Seit der ersten Fassung des DCGK, wurden diverse Compliance-relevanten Änderungen beschlossen, die im Folgenden betrachtet werden.

2.1.4.1 DCGK in der Fassung vom 26. Februar 2002 (DCGK 2002)

Der DCGK 2002 war die Reaktion auf Mängel im Umfeld der deutschen Corporate Governance. Dieses Umfeld galt insgesamt als aktionärsfeindlich und kontrollschwach, sodass die Kritik an herrschenden rechtlichen Regelungen sowie das Bedürfnis nach guter Corporate Governance stiegen.[295] Sowohl mit der Präambel DCGK 2002 als auch mit Ziffer 4.1.3 DCGK 2002 wird die Sicherstellung der Organisationspflichten durch den Vorstand auf Basis international und national anerkannter Standards formuliert. Der Kodex stuft eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung als wesentliche Grundlage zur Pflichterfüllung der Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen im Unternehmen sowie gegenüber Dritten ein. Einen gesetzlichen Charakter erhielt DCGK 2002 mit der Einführung des „Transparenz- und Publizitätsgesetzes“ (TransPuG) am 26. Juli 2002 und der durch das

289 Vgl. Bannier/Redenius-Hövermann (2020), S. 246.
290 Vgl. Bürkle (2007b), S. 1797; Siepelt/Pütz (2018), S. 78; Wiedmann/Greubel (2019), S. 90.
291 Vgl. Graf/Stiglbauer (2010), S. 17; Withus (2010), S. 99.
292 Vgl. von Leesen (2008), S. 137.
293 Vgl. DCGK (2002), S. 2; von Leesen (2004), S. 137.
294 Vgl. Regierungskommission DCGK (2002), S. 2; Meitner (2003), S. 763; Wecker/Galla (2013), S. 22.
295 Vgl. Meitner (2003), S. 763; Loy/Velte (2020), S. 1284.

TransPuG geforderten Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG.[296] Dieser Paragraf verlangt von Vorständen und Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen, dass sie jährlich erklären, inwieweit den Kodex-Empfehlungen entsprochen wurde und inwieweit die Gesellschaft diesen zukünftig entsprechen wird.[297] Etwaige Abweichungen dieser als „soft law" bezeichneten Empfehlungen, sind i. S. d. „comply or explain"-Prinzips offenzulegen.[298]

Würdigung

Der DCGK 2002 zielt darauf ab, das Grundvertrauen der nationalen und internationalen Stakeholder in inländische Konzerne sowie in den Anlegerschutz zu stärken.[299] So sollte aus vergangenen Skandalen in Unternehmen, die Compliance-Programme vorzuweisen hatten, vor allem eine bestimmte Lehre gezogen werden: Compliance wird nicht mit dem Papier,[300] sondern mit ethischem Verhalten gelebt.[301] In diesem Zusammenhang erwies sich DCGK 2002 als Erfolg für beide Seiten, d. h. die Bundesregierung als Ersteller sowie ein Großteil der Unternehmer als Anwender, da mit DCGK 2002 eine unternehmensindividuelle und heterogene Ausgestaltung des CMS ermöglicht wird.[302] Die in DCGK 2002 beschriebene Pflicht des Vorstands zur Einrichtung von RM und von Risikocontrolling impliziert eine stärkere strategische Compliance-Ausrichtung im Unternehmen.[303] Kritiker des DCGK 2002 bemängeln die Umsetzung im Kodex bezüglich des zugrunde liegenden Ziels, das Vertrauen der Stakeholder in die integre Geschäftsführung zu steigern. Wesentlicher Kritikpunkt war die Nennung weniger Soll-Vorschriften und zahlreicher Kann-Empfehlungen im Kodex. Zudem waren juristische Aspekte unsauber und gesetzliche Bestimmungen unvollständig in DCGK 2002 eingearbeitet, was das Gesamtverständnis für Compliance erschwerte.[304] Der Kodex galt vielmehr als ein Sammelsurium aus Gesetzen mit wenig konkreten Sanktionsvorschlägen bei Verstößen gegen den Kodex.[305] Aus Compliance-Sicht war dies ein zentraler Mangel des DCGK 2002, weil Sanktionen eine wirksame Compliance-Maßnahme darstellen.[306]

296 Vgl. Wecker/Galla (2013), S. 21.
297 Vgl. DCGK (2002), Ziffer 3.10.
298 Vgl. BDI/PwC (2002), S. 33; Wieland (2002), S. 3.
299 Vgl. Meitner (2003), S. 763.
300 Vgl. Wieland (2002), S. 4.
301 Vgl. hierzu der Verweis in van Leesen (2008), S. 137, dass die Siemens AG über ihr klar strukturiertes und gelebtes Corporate Governance berichtete, trotz Siemens Skandal 2005; Gehling (2011), S. 51.
302 Vgl. Meitner (2003), S. 765f. und eine im Jahr 2002 durchgeführte Umfrage mit Finanzanalysten und institutionellen Investoren zum Verbindlichkeitsgrad des DCGK.
303 Vgl. DCGK (2002), Ziffer 4.1.4; Wieland (2002), S. 3.
304 Vgl. Seidel (2004), S. 285.
305 Vgl. van Leesen (2008), S. 137.
306 Vgl. Heinisch (2013), S. 250; Klösel (2015), S. 253.

2.1.4.2 DCGK in der Fassung vom 14. Juni 2007 (DCGK 2007)

Mit dem DCGK 2007 wurde erstmalig der Begriff „Compliance“ ergänzend zu bestehenden Direktiven für verschiedene Zusammenhänge genutzt. In Ziffer 3.4 DCGK 2007 wird beschrieben, dass der Vorstand den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des RM und der Compliance zu informieren hat. Jegliche Abweichungen des Geschäftsverlaufs sind zu begründen, d. h. es ist eine Erklärungsarbeit im Falle einer Lücke zwischen gesetzten und erreichten Zielen erforderlich. Umschrieben wird der Compliance-Begriff i. S. d. allgemeinen Legalitätspflicht des Vorstands als Klammerausdruck in Ziffer 4.1.3 DCGK 2007. Gemäß Ziffer 5.3.2 DCGK 2007 wird dem Aufsichtsrat ein Compliance-relevanter Aufgabenbereich zugewiesen. So hat der Aufsichtsrat einen Prüfungsausschuss einzurichten, der sich u. a. mit Fragen der Compliance im Unternehmen zu befassen hat.

Würdigung

Der DCKK 2007 ist das weiterhin unausgereifte Ergebnis der als Sisyphos-Arbeit gewerteten Versuche, eine gute Corporate Governance in Deutschland einzuführen.[307] DCGK 2007 führte zu neuen Punkten in der Compliance-Diskussion. Erstens begünstigte Ziffer 3.4 DCGK 2007 einen regelmäßigen, zeitnahen und umfassenden Informationsfluss zwischen Vorstand und Aufsichtsrat, was den Abbau der Informationsasymmetrie zwischen beiden Instanzen förderte. Zudem wurde die innerbetriebliche Compliance-Kommunikation zwischen Vorstand und Aufsichtsrat intensiviert.[308] Zweitens wurde mit Ziffer 4.1.3 DCGK 2007 die Aufgabenbeschreibung des Vorstands um den expliziten Compliance-Begriff erweitert.[309] Diese Ergänzung macht deutlich, dass die Erfüllung der Compliance ein konkreter Aufgabenbereich des Verpflichtenden ist und einen wesentlichen Beitrag zur Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen durch den Vorstand leistet. Drittens wurde mit Ziffer 5.3.2 DCGK 2007 der betrieblichen Compliance ein instrumenteller Charakter zugewiesen, da der Aufsichtsrat mittels eines Prüfungsausschusses verschiedene Fragen rund um Compliance beleuchten sollte.[310] Diese Zuweisung sollte u. a. die Zusammenarbeit zwischen den betroffenen Personenkreisen (Aufsichtsorgane, externe und interne Revisoren

307 Vgl. von Rosen (2007), S. 256; Strieder (2009), S. 519.
308 Vgl. Bassen/Kleinschmidt/Prigge/Zöllner (2006), S. 378; Graf/Stiglbauer (2010), S. 18; Becker/Holzmann/Ulrich (2011), S. 7; Becker/Ulrich/Zimmermann (2013), S. 178.
309 Vgl. DCGK (2007), Ziffer 4.1.3.
310 Vgl. DCGK (2007), Ziffer 5.3.2.

und Systemmanager) intensivieren.[311] Ferner umfasst die Zusammenarbeit gemeinsame Bestrebungen hinsichtlich der Compliance-Kommunikation zwischen Aufsichtsrat und Vorstand, hinsichtlich der Compliance-Organisation zur Stärkung des integren Verhaltens innerhalb des Konzerns sowie hinsichtlich der Compliance-Risiken im Zuge ihrer Integration in das RMS. Kritik am Mehrwert von DCGK 2007 kam von fortschrittlicheren und oftmals börsennotierten Unternehmen. Der wesentliche Kritikpunkt war, dass diese Unternehmen ohnehin einer Rechtsbindung an § 161 AktG unterlagen und oftmals über ein vergleichsweise ausgereiftes CMS verfügten. Mögliche Gründe für diese Kritik könnten erstens die juristisch unsaubere und unvollständige Wiedergabe deutscher gesetzlicher Bestimmungen im DCGK sein.[312] Zweitens wirkten die ständigen Abwandlungen des DCGK vielmehr als Schrittmacher deutscher gesetzlicher Neuregulierungen und weniger als brauchbare und praxisorientierte Unternehmensleitlinien.[313]

In den darauffolgenden Fassungen des DCGK, d. h. in den Fassungen des DCGK vom 6. Juni 2008, 18. Juni 2009, 26. Mai 2010, 15. Mai 2012 sowie 13. Mai 2013 und 24. Juni 2014 wurden keine einschlägigen Änderungen hinsichtlich Compliance-relevanter Aspekte vorgenommen. Daher werden diese Fassungen in dieser Arbeit nicht behandelt.

2.1.4.3 DCGK in der Fassung vom 7. Februar 2017 (DCGK 2017)

Der DCGK 2017 ist das Ergebnis von rund 80 Stellungnahmen unterschiedlicher Stakeholder.[314] In der Präambel verweist DCGK 2017 auf die allgemeinen wirtschaftlichen Unternehmensinteressen und rekurriert erstmals bei der Einhaltung der Legalitätsprinzipien auf das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns. Gemäß der neu verfassten Ziffer 4.1.3 DCGK 2017 wird insbesondere die Einrichtung eines CMS als Maßnahme für eine verbesserte Risikolage des Unternehmens empfohlen. Hierbei gibt DCGK 2017 nicht den Inhalt des Compliance-Systems vor,[315] sondern verlangt vom Vorstand des Unternehmens angemessene und an das Risikoprofil des Unternehmens abgeleitete Compliance-Maßnahmen. Zudem empfiehlt der Kodex über die

311 Vgl. Schumm (2017), S. 548 zu der Fassung vom 24. Juni 2014 des DCGK: Die Intensivierung dieser Zusammenarbeit zeigt sich ebenfalls anhand der Ziffer 5.2.: „Der Aufsichtsratsvorsitzende soll zwischen den Sitzungen mit dem Vorstand, insbesondere mit dem Vorsitzenden bzw. Sprecher des Vorstands, regelmäßig Kontakt halten und mit ihm Fragen der Strategie, der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des RM und der Compliance des Unternehmens beraten.“ Damit erfolgte eine explizite Zusammenarbeit zwischen dem Aufsichtsratsvorsitzenden und dem Vorstandvorsitzenden bzw. -sprecher. Dies mag ein Indiz für eine stringentere Beachtung Compliance-relevanter Aufgaben und Befugnisse durch Einbindung in die Verantwortlichkeiten des Aufsichtsratsvorsitzenden sein.

312 Vgl. Strieder (2009), S. 519.

313 Vgl. Gehling (2011), S. 51.

314 Vgl. Naumann (2017), S. 297.

315 Vgl. Kremer/Bachmann (2018), Rn. 843.

Grundzüge des CMS zu informieren, um etwaige Informationsasymmetrien zwischen den Anwendern und den Stakeholdern abzubauen und die Ernsthaftigkeit der Compliance-Maßnahmen zu verdeutlichen.[316] So können z. B. Informationen zur Risikoanalyse, zu den Compliance-Maßnahmen, zur Compliance-Organisation, zu den Schulungs- und Beratungsmaßnahmen sowie zu den Überwachungssystemen offengelegt werden.[317] Ferner kann auf eine durchgeführte CMS-Prüfung gemäß IDW PS 980 verwiesen werden.[318] Weiterhin soll Beschäftigten sowie Dritten die Möglichkeit eingeräumt werden, geschützt Hinweise auf Rechtsverstöße im Unternehmen zu geben, z. B. durch ein Whistleblowing-System.[319] Beschäftigte sind alle Mitarbeiter, die Gesellschaft selbst und alle mit ihr verbundenen Unternehmen.[320] Dritte sind unternehmensexterne Personen, die in keiner unmittelbaren arbeitsrechtlichen oder organschaftlichen Beziehung zum betroffenen Unternehmen stehen.[321] Sowohl die Empfehlungen zur Einrichtung des CMS als auch eines Meldesystems gehören zum Aufgabenbereich des Vorstands, weswegen sich die Empfehlung an den Vorstand richtet.[322] Der DCGK 2017 differenziert bei der Ausgestaltung eines Whistleblowing-Systems nicht nach der Unternehmensgröße.[323] Dabei müssen die geschützten Hinweise einen Bezug auf Rechtsverstöße herstellen,[324] wie z. B. Hinweise zu Betrug und Untreue, Korruptionssachverhalte, Kartellverstöße und Insiderhandel.

Würdigung

Die Präambel DCGK 2017 verdeutlicht mit dem Leitbild des ehrbaren Kaufmanns als relevantes Kernelement der betrieblichen CMS die Erweiterung des Compliance-Verständnisses durch ethisch fundiertes sowie eigenverantwortliches Handeln.[325] Das dem DCGK 2017 zugrunde liegende Ziel ist der Erhalt bzw. die Steigerung der Akzeptanz der Mitarbeiter für Compliance. Ferner stellt DCGK 2017 durch Betonung des unternehmerischen Leitbilds auf die Stärkung der Akzeptanz der Gesellschaft für Unternehmenshandlungen ab („mission statement“).[326] Die Folgen einer fehlenden Akzeptanz

316 Vgl. Nikoleyczik/Graßl (2017), S. 163; Kremer/Bachmann (2018), Rn. 850a; Laue (2021), S. 35.
317 Vgl. Kremer/Bachmann (2018), Rn. 850b.
318 Vgl. Kremer/Bachmann (2018), Rn. 850b.
319 Vgl. Chwolka/Oelrich (2020), S. 445.
320 Vgl. Kremer/Bachmann (2018), Rn. 850e.
321 Vgl. Kremer/Bachmann (2018), Rn. 850j.
322 Vgl. Bode (2017), S. 51.
323 Vgl. Kremer/Bachmann (2018), Rn. 850f-850h für eine komparative Darstellung möglicher Ausgestaltungsformen eines Whistleblowing-System.
324 Vgl. Kremer/Bachmann (2018), Rn. 850i.
325 Vgl Naumann (2017), S. 297; DCGK (2017), Präambel.
326 Vgl. Gentz (2014), S. 43; Schumm (2017), S 393.

durch mangelnde Unternehmensmoral[327] wären eine zunehmende Kritik der Gesellschaft an und der Verlust der Geschäftsfortführung („license to operate“) sowie striktere externe Regulierungen bzw. langfristigere Einschränkungen der unternehmerischen Freiheit.[328] Jedoch ist der Verweis von sittlich-moralischen Maximen mit dem Leitbild des ehrbaren Kaufmanns bezüglich seiner Praxistauglichkeit zu hinterfragen,[329] da die Befolgung des Leitbilds weder als Empfehlung noch als Anregung im DCGK 2017 formuliert wurde. Ziffer 4.1.3 DCGK 2017 beschreibt die Verantwortlichkeiten des Vorstands mit dem Ziel, ein gesteigertes und gelebtes Compliance-Bewusstsein im Unternehmen sicherzustellen,[330] z. B. durch ein Ethikkodex im Unternehmen.[331] Der DCGK 2017 empfiehlt als Maßnahme zur Stärkung der Stakeholder in das Unternehmen die Bekanntmachung von Compliance-relevanten Inhalten im Corporate Governance-Bericht[332] sowie die Einrichtung eines Meldesystems zwecks höherer Transparenz des Unternehmens.[333] Die Implikationen von Ziffer 4.1.3 DCGK 2017 zeigen in Anlehnung an die Business-Judgement-Rule,[334] dass dem Vorstand grundsätzlich bei der Einrichtung eines CMS keine Wahl bleibt („Ob-Frage“), sondern lediglich in der individuellen Ausgestaltung (Wie-Frage“).[335] Mit der „Wie-Frage“ bleibt offen, inwiefern die neuen Compliance-Inhalte des DCGK tatsächlich die Interessen des Vorstands sowie die der Aktionäre berücksichtigen. Zudem ist fraglich, ob durch eine Offenlegung des CMS im Corporate Governance-Bericht nicht ein zusätzlicher bürokratischer Unternehmensaufwand entsteht.[336] Die Folgen wären u. a. die Trübung des Betriebsvertrauens sowie das Entstehen von Bürokratisierungseffekten („Abhakmentalitäten“).[337] Die Vermeidung von unverhältnismäßig hohem Bürokratisierungsaufwand könnte ein Grund sein, weshalb DCGK 2017 mit den Empfehlungen ausschließlich gesetzliche Verstöße berücksichtigt und weniger ethisches Fehlverhalten oder Richtlinienverstöße.[338] Befürworter des DCGK 2017 sehen es als Erfolg, dass auch kleinere Unternehmen passgenaue Meldesysteme implementieren können.[339] Diese stellen in der Praxis eine maßgebliche Erkenntnisquelle für Non-Compliance im Unternehmen dar.[340]

327 Vgl Naumann (2017), S. 297.
328 Vgl. Gentz (2014), S. 43; Ottremba (2016), S. 125; Nonnenmacher (2018), S. 709.
329 Vgl. Terlau/Strese (2017), S. 6; Schwalbach (2017), S. 72.
330 Vgl. DCGK (2017), Ziffer 4.1.3.
331 Vgl. Kremer/Bachmann (2018), Rn. 843.
332 Vgl. DCGK (2017), Ziffer 3.10; Terlau/Strese (2017), S. 6.
333 Vgl. DCGK (2017), Ziffer 4.1.3.
334 Vgl. Kremer/Bachmann (2018), Rn. 842a.
335 Vgl. Bürkle (2007b), S 1797; Campos/Navel/Bonenberger (2008), S. 735; Baur/Holle (2017), S. 171.
336 Vgl. Ottremba (2016), S. 125; Terlau/Strese (2017), S. 8.
337 Vgl. Kremer/Bachmann (2018), Rn. 842b.
338 Vgl. Buchert (2016), Rn 104 ff.
339 Vgl. Kremer/Bachmann (2018), Rn. 850i.
340 Vgl. Buchert (2016), Rn 104 ff.

2.1.4.4 DCGK in der Fassung vom 16. Dezember 2019 (DCGK 2019)

Der DCGK 2019 ist das Ergebnis von insgesamt zwölf Überarbeitungsrunden bestehend aus intensiven Diskussion diverser Stakeholdergruppen im Rahmen des Konsultationsverfahren[341] Die erstmalige Einrichtung eines Konsultationsverfahrens für den DCGK bezeugt das große Interesse der beteiligten Stakeholder an der Weiterentwicklung der Corporate Governance in Deutschland.[342] Der DCGK 2019 umfasst wesentliche Änderungen, wie z. B. eine schlankere Form und eine neue Struktur des Kodex für eine bessere Lesbarkeit und Übersichtlichkeit.[343] Wesentlicher Schwerpunkt des Kodex sind Regelungen der Vorstandvergütung, die Anzahl der Aufsichtsratsmandate sowie die Unabhängigkeit der Unternehmensverantwortlichen und Wirtschaftsprüfer.[344]

Würdigung

Die Regierungskommission DCGK misst dem Kodex aufgrund der notwendigen Abgabe der Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG eine gesetzliche Grundlage bei.[345] Gleichzeitig ergänzt die Kommission, dass die im DCGK kommunizierten Empfehlungen und Anregungen nicht verbindlich seien, jedoch jegliche Abweichungen zu den Empfehlungen gemäß des „comply or explain"-Prinzips zu begründen sind. Die Eignung des Prinzips zur Darlegung entsprechender risikorelevante Informationen, wie z. B. Compliance-Risiken bleibt weiterhin offen.[346] Die überwiegende Auffassung der Anwender ist weiterhin, dass DCGK 2019 keine Grundlage für eine Compliance-Pflicht darstellt.[347] Erstens gibt der Kodex geltendes Recht wieder und besitzt daher vielmehr eine deklaratorische Funktion[348] mit „quasi-amtlichen" Charakter.[349] Zweitens führt der spezifisch ausgewählte Adressatenkreis von börsennotierten Gesellschaften[350] zu einer begrenzten Übertragbarkeit auf andere Rechtsformen. So bedarf es für DCGK 2019 einer weiteren Compliance-orientierten Verbesserung.[351]

341 Vgl. Kramarsch/Siepmann/Dörrwächter (2019), S. 66; Georgiou/Maniora (2019), S. 840.
342 Vgl. Nikoleyczik/Graßl (2017), S. 163; Kramarsch/Siepmann/Dörrwächter (2019), S. 66; Bannier/Redenius-Hövermann (2020), S. 246; Loy/Velte (2020), S. 1284.
343 Vgl. DCGK (2019), S. 2; Georgiou/Maniora (2019), S. 840.
344 Vgl. Schumm (2019), S. 746.; v. Werder (2019), S. 1721.
345 Vgl. DCGK (2019), S. 4ff.
346 Vgl. Wilsing (2019), S. 1603ff.; Bannier/Redenius-Hövermann (2020), S. 252.
347 Vgl. Moosmayer (2012), S. 3013; Harbarth (2015), S. 143; Meyer (2014), S. 1064.
348 Vgl. Sünner (2015), S. 2; Schneider (2016), S. 70; zustimmend AKCG (2021), S. 550.
349 Vgl. Goette (2013), Rn.1.
350 Vgl. Moosmayer (2012), S. 3013; Merkt (2014c), S. 1707.
351 Vgl. Sellhorn (2020), S. M4 mit der Aussage, dass die deutsche Corporate Governance einer umfassenden Reform bedarf, zustimmend Loy/Velte (2020), S. 1238; Simons (2020), S. 1362ff. mit der Aussage, dass, obwohl Empfehlungen des DCGK in der Sache keineswegs neu und die Praxis hierzu weit verbreitet ist, immer noch ungelöste Rechtsfragen rund um den DCGK bestehen.

2.2 Betriebswirtschaftliche Grundlagen von CMS

2.2.1 Ausgangssituation

Die Notwendigkeit zur betriebswirtschaftlichen Betrachtung von CMS ist unumstritten. Mit der betriebswirtschaftlichen Betrachtung werden zwei grundsätzliche Zielsetzungen verfolgt.[352] Erstens dienen betriebswirtschaftliche Erklärungsansätze einem konkreteren Verständnis für CMS und deren Stellung in der Unternehmenspraxis.[353] Zweitens fungieren sie als Grundlage für eine passgenaue Ausgestaltung eines CMS im Unternehmen.[354] Empirische Befunde deuten seit 2005 auf eine Zunahme der betriebswirtschaftlichen Diskussion bezüglich CMS in Forschung, Lehre und Praxis hin.[355] Die rege Debatte zeigt, dass die Ausgestaltung von CMS kein betriebswirtschaftlicher Formalakt des Managements ist.[356] Ein möglicher Grund für die Diskussion ist, dass bei den unterschiedlichen Anwendern von CMS weiterhin Unklarheit über den Minimalkonsens eines betrieblichen CMS herrscht.[357] Dennoch lassen sich zwei grundlegende betriebswirtschaftliche Charakteristika eines CMS nennen.[358] Erstens sind für ein CMS Maßnahmen zu implementieren, die Compliance-Verstöße verhindern bzw. auftretende Verstöße erkennen und sanktionieren.[359] Zweitens ist ein Regelkreis aus Planung, Umsetzung, Verbesserung und Kontrolle des CMS maßgeblich.[360]

Innerhalb der Compliance-Literatur existieren verschiedene betriebswirtschaftliche Erklärungsansätze für CMS. Ein allgemeiner basiert auf der Prämisse, dass ungleiche Ausgangssituationen für Unternehmen zu individuellen Ausgestaltungsmöglichkeiten des CMS führen.[361] Ein „one-size-fits-all"-Konzept[362] für die betriebliche Ausgestaltung des CMS gibt es nicht.[363] Vielmehr sind Bezüge zu Branchen, anderen Management-Systemen oder

352 Vgl AKEIÜ (2010), S. 1509; Bürkle (2015), S. 55; Jüttner (2021), S. 3 und dem Hinweis, dass die Betriebswirtschaft nach wie vor einen wesentlichen Beitrag für die operative Corporate Compliance leistet und sich als Folge daraus verschiedenste CMS-Standards und CMS-Leitlinien als Rahmenkonzepte zur Einhaltung von Regeln und von Gesetzestreue in und durch Unternehmen, einschließlich möglicher Auditierungen und Zertifizierungen, entwickelten; Montag/Böhm (2017), S. 160.

353 Vgl. Janssen (2008), S. 172; Withus (2014), S. 234.

354 Vgl. Bergmoser/Theusinger/Gushurst (2008), S. 1; Becker/Ulrich/Zimmermann (2012), S. 159, Becker/Holzmann (2012), S. 161.

355 Vgl. Becker/Holzmann (2012), S. 161; Withus (2014), S. 6.

356 Vgl. Becker/Holzmann (2012), S. 156; Vetter (2013), S. 13; Laue (2021), S. 37.

357 Vgl. Bachmann (2008), S. 65ff.; Ehnert (2015), S. 8.

358 Vgl. Laue (2021), S. 33.

359 Vgl. Behringer et al. (2020), S. 157.

360 Vgl. Scherer (2012), S. 201: Scherer/Fruth (2015), S. 11.

361 Vgl. Withus (2014), S. 3.

362 Vgl. Withus (2014), S. 11.

363 Vgl. Jüttner (2021), S. 6 und dem Hinweis der Isomorphie im Kontext von CMS, d. h., dass sich Organisationen einschließlich ihrer Strukturen, Arbeitsprozesse etc. einander annähern, und dies unabhängig von der Frage der Wirksamkeit des CMS.

Disziplinen zu berücksichtigen.[364] Diese unterschiedlichen Bezüge resultieren in ebenso unterschiedlichen Ausprägungen eines CMS, wie z. B. in Form eines Tax-CMS,[365] eines IT-CMS,[366] eines HR-CMS[367] oder einer Mischform.[368] Der integrative Ansatz von Governance, Risk und Compliance (GRC-Ansatz) ist eine weitere Erklärungsmöglichkeit für CMS.[369] Mit dem „Compliance-getriebenen"[370] GRC-Ansatz wird eine ganzheitliche Integration von Governance, RM und Compliance bezweckt,[371] indem die einzelnen Bausteine horizontal und vertikal miteinander verknüpft werden.[372] Im GRC-Ansatz sichert der Compliance-Baustein die Einhaltung von Regeln im Unternehmen.[373] Bei der Corporate Governance geht es vor allem um Vertrauen und Transparenz nach außen, während der Blick bei Compliance nach innen gerichtet wird, d. h. auf den Schutz des Unternehmens, auf die Mitarbeiter und auf die zugehörigen Organe.[374] Dabei nimmt die Bedeutsamkeit von Compliance im GRC-Ansatz stetig zu.[375] Eine effizientere Wirkung der Compliance wäre durch ein ihr zugrunde liegendes CMS möglich.[376] So verbessert ein CMS u. a. die Compliance im GRC-Ansatz, z. B. bei der Identifikation von Compliance-Risiken.[377] Eine marktbasierte Erklärung von CMS liefert die Boston Consulting Group mit vier Punkten für eine erfolgreiche Ausgestaltung von CMS.[378] Erstens sind Compliance-relevante Sachverhalte mit direktem Bezug zum Kerngeschäft des Unternehmens zu identifizieren. Zweitens sind passgenaue Compliance-Lösungsansätze mit Bezug zur Branche zu entwickeln. Drittens sollte sich das CMS vom Kosten- zum Wettbewerbsfaktor entwickeln.[379] Viertens ist das erarbeitete CMS auf vor- und nachgelagerte Geschäftspartner auszuweiten. Best-Practice-Ansätze liefern einen

364 Vgl. Rack (2014b), S. 279 für eine Auflistung mit verschiedenen Management-Systemen, die der Gesetzgeber vorschreibt und einen Bezug zu Compliance herstellen; Withus (2014), S. 11; Heißner (2014), S. 6; Quick/Sayar (2019), S. 1037; Laue (2021), S. 33.

365 Vgl. König (2017), S. 146; Ternes (2018a), S. 112ff.; Birkemeyer et al. (2019), S. 644; Kammerloher-Lis/Kirsch (2018), S. 151; Damas (2020), S. 1536; Winkler (2020), S. 1365; Kowallik (2021), S. 252; Jürgens/Overkamp (2021), S. 669.

366 Vgl. Bourgon (2021), S. 1961; Bulgurcu/Cavusoglu/Benbasat (2010), S. 524; Giebichenstein/Schirp (2015), S. 433; Ursel (2020), S. 23; Gnändiger/Herold/Biaesch (2020), S. 67.

367 Vgl. Marschlich/Krause (2015), S. 358; Conzelmann (2020), S. 284ff.; Süßbrich/Rütz (2013), S. 208.

368 Vgl. Risse (2019), S. 1645 zur Digitalisierung im Rahmen eines Tax-CMS mit Bezug zu IT-CMS.

369 Vgl. Soong/Ochs (2021), S. 61 mit GRC als Ansatz für ein koordiniertes und ganzheitliches Compliance-Management-Modell und für ein Risk-Management-Modell.

370 Vgl. Schneider/Forscht (2017), S. 200; zustimmend Ulrich (2019), S. 214.

371 Vgl. Kort (2008), S. 82; Rohde-Liebenau (2007), S. 276; Ottremba/Joos/Tiecks (2020), S. 1913.

372 Vgl. Laue (2021), S. 131.

373 Vgl. Kort (2008), S. 82; Ternes (2018b), S. 37.

374 Vgl. Berwanger/Kullmann (2012), S. 20; Otremba/Joos/Tiecks (2020), S. 1913.

375 Vgl. Bartuschka (2017), S. 31

376 Vgl. Menzies (2006), S. XXIII; Bergmoser (2010), S: 3; Bartuschka (2017), S. 31.

377 Vgl. Militello/Schewe (2017), S. 233.

378 Vgl. Kreipl (2020), S. 153.

379 Vgl. Behringer (2016a), S. 241.

interdisziplinären Erklärungsansatz für CMS.[380] So erfordert eine erfolgreiche Ausgestaltung des CMS die Berücksichtigung unterschiedlicher Berufs- und Personengruppen mit breiter Expertise, wie z. B. aus den Bereichen Recht, Rechnungswesen, IT und Personal.[381] Der interdisziplinäre Ansatz umfasst eine simultane Koordination von rechtlichen Regelungen, betriebswirtschaftlichen Prozessen und ethischen Werten.[382]

Im Folgenden wird die betriebswirtschaftliche Perspektive von CMS auf Basis von etablierten Rahmenwerken und Standards bzw. Normen erläutert, deren Eignung für die weiterführende Konkretisierung eines betriebswirtschaftlichen CMS unumstritten ist.[383] Rahmenwerke können sowohl einen theoretischen als auch einen praxisorientierten Ansatz verfolgen.[384] Die Zielsetzung eines Rahmenwerks ist ambivalent. Einerseits gibt ein Rahmenwerk klare Richtlinien vor, andererseits sollte es wenig enge Handlungs- oder Ausgestaltungsanweisungen umfassen. Diese Flexibilität macht Rahmenwerke als Erklärungsansatz von CMS zweckmäßig, da die CMS-Ausgestaltung oftmals heterogen ist.[385] Rahmenwerke sind intersubjektiv nachvollziehbar und erfüllen allgemeine Anforderungen an eine sorgfältige Unternehmensführung.[386] So dienen z. B. die Rahmenwerke des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) für die CMS-Ausgestaltung.[387] Standards und Normen sind ebenfalls wesentlich für eine angemessene CMS-Ausgestaltung. Als Standard wird ein öffentlich zugängliches Dokument bezeichnet, das u. a. auf Implikationen aus der Praxis sowie auf Ergebnisse der Wissenschaft beruht.[388] Trotz mangelnder Rechtsnorm besitzen Standards sowohl in der Forschung als auch in der Praxis den Status verbindlich anerkannter Regeln.[389] So leisten sie einen maßgeblichen Beitrag für die betriebswirtschaftliche Ausgestaltung von CMS.[390] Beispiele sind der nationale Prüfungsstandard IDW PS 980 des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (IDW) oder die internationale Normen ISO 19600 bzw. ISO 37301 der International Organization for Standardization (ISO).[391]

380 Vgl. Schemmel/Minkoff (2012), S. 52; Withus (2014), S. 236.
381 Vgl. Schemmel/Minkoff (2012), S. 51; Laue/Hartke/Wedemeier (2014), S. 51.
382 Vgl. Withus (2014), S. 3.
383 Vgl. Withus (2014), S. 53; Günay (2020), S. 108; Behringer et al. (2020), S. 155.
384 Vgl. Withus (2014), S. 53.
385 Vgl. Grüninger/Jantz/Schweikert (2014), S. 9.
386 Vgl. Balk/Schulte/Westphal (2010), S. 243.
387 Vgl. IDW (2011), S. 31.
388 Vgl. Fissenewert (2016), S. 90.
389 Vgl. Wieben (2018), S. 788; ablehnend Jüttner (2021), S. 6 mit der Aussage, dass die Verrechtlichung der CMS-Standards zunimmt.
390 Vgl. Withus/Kunz (2015), S. 685; Hauschka (2015), S. 1; Sünner (2015), S. 2ff; Schulz (2016), S. 232; Birkemeyer et al. (2019), S. 647; Link/Scheffler/Oehlmann (2020), S. 939.
391 Vgl. Schefold (2015), S. 14ff. und dem Hinweis weiterer Compliance-Standards oder Vorgaben, wie z. B. dem 2013 überarbeiteten Strafzumessungsleitfadens für Organisationen durch das US-Justizministerium

2.2.2 COSO-Rahmenwerke für IKS, RMS und CRM

COSO ist ein privatwirtschaftlicher Interessensverband mit fünf Mitgliedsorganisationen.[392] Der Verband zielt mit den seit 1985 veröffentlichten Standards auf Verbesserungen von IKS und von RMS sowie von Betrugsprävention (Fraud) ab.[393] Das COSO-Rahmenwerk für IKS wurde erstmalig im Jahre 1992 und zuletzt im Jahre 2013 veröffentlicht Das COSO-Rahmenwerk für RMS wurde erstmalig im Jahre 2004 und zuletzt im Jahre 2017 aktualisiert. Beide Rahmenwerke haben sich seit den 1990er Jahren als führende Modelle in der Revisionspraxis etabliert.[394] Sie genießen Anerkennung durch Institutionen wie durch die U.S-Wertpapieraufsichtsbehörde.[395] Sie sind charakterisiert durch einen konsistenten praxisorientierten Ansatz bei der Ausgestaltung von IKS bzw. RMS und gelten als belastbare Basis für interne und externe Prüfungen.[396] Die Güte der Rahmenwerke wurde durch intensive Datenanalysen, interdisziplinäre Konferenzen sowie multilaterale Beratungsgespräche gewährleistet.[397] Die COSO-Rahmenwerke dienen als Anwendungsgrundlage für ein allgemeines CMS sowie für konkrete Compliance-Handlungskataloge.[398] Im weiteren Sinne sind die Rahmenwerke Grundlage für die Prüfung von GRC-Management-Systemen.[399] Im engeren Sinne wird mit IDW PS 980 als CMS-Prüfungsstandard regelmäßig Bezug auf COSO genommen.[400] Innerhalb der COSO-Rahmenwerke dient der konzeptionelle Baustein „Compliance“ zur Darlegung der Mindestanforderungen für die Sicherstellung von Gesetzestreue.[401] Im Jahre 2020 hat COSO eine Anleitung zur Gestaltung und Umsetzung eines effektiven Compliance-Programms innerhalb des betrieblichen RMS herausgegeben.[402] Dabei wird das COSO-Rahmenwerk für RMS zur Identifikation und Minderung von Unternehmensrisiken, einschließlich Compliance-Risiken, eingesetzt und in ein Compliance-Risk-Management (CRM) modifiziert. Die folgenden Ausführungen beschreiben den Aufbau der COSO-Rahmenwerke für IKS, RMS und CRM mit den jeweiligen Implikationen für CMS.

US Federal Sentencing Guidelines, der 2011 veröffentlichten Guidance des britischen Wirtschaftsministeriums zum UK Bribery Act 2010, dem 2006 überarbeiteten Australian Standard 3806.

392 Vgl. COSO (2015), S. 2ff.
393 Vgl. Wieben (2018), S. 788.
394 Vgl. Birkemeyer et al. (2019), S. 647; Schartmann/Büchner (2011); Menzies/Engelmayer (2013), S. 426.
395 Vgl. Renz/Frankenberger (2015), S. 422.
396 Vgl. Schartmann/Büchner (2011), S. 66; Menzies/Engelmayer (2013), S. 426.
397 Vgl. Kelley/Chapin/May (1993), S. 10.
398 Vgl. Withus (2010), S. 100.
399 Vgl. Deffland (2020), S. 286.
400 Vgl. Balk/Schulte/Westphal (2010), S. 243; Kleinle/Janßen/Parsow (2017), S. 1009 für eine Gegenüberstellung von COSO I und COSO II mit den Compliance-Elementen gemäß IDW PS 980.
401 Vgl. Withus (2014), S. 55.
402 Vgl. COSO (2020), S. 1.

2.2.2.1 COSO-Rahmenkonzept für IKS (COSO IC)

2.2.2.1.1 Internal Control – Integrated Framework (COSO IC 1992)

COSO IC 1992 etablierte sich rasch zu einem umfassenden und internationalen Implementierungsstandard für IKS und galt als Meilenstein für IKS.[403] Maßgeblicher Treiber dieses Erfolgs mag die Einführung des Sarbanes-Oxley-Act (SOX) im Zuge der Skandale rund um Enron und Worldcom sein. Der SOX-Abschnitt Nummer 404 forderte die Implementierung eines IKS, woraufhin die meisten verpflichteten Unternehmen COSO IC 1992 nutzten.[404]

Abbildung 1 zeigt den Aufbau von COSO IC 1992, der einem Würfel gleicht, der in drei Achsenrichtungen aufgespannt ist. Die erste Seite umfasst die Zielkategorien des IKS. „Operative" Ziele stellen die Effektivität und Effizienz der betrieblichen Geschäftsprozesse sicher. „Finanzielles Reporting" bildet die finanzielle Leistung des Unternehmens ab. „Compliance" dient der Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften. Die zweite Würfelseite differenziert unterschiedliche Organisationseinheiten, u. a. in „Geschäftseinheit A" und „Geschäftseinheit B". Die dritte Seite beschreibt die fünf Komponenten eines wirksamen IKS: „Kontrollumfeld", „Risikobeurteilung", „Steuerungs- und Kontrollaktivtäten", „Information und Kommunikation" sowie „Monitoring".

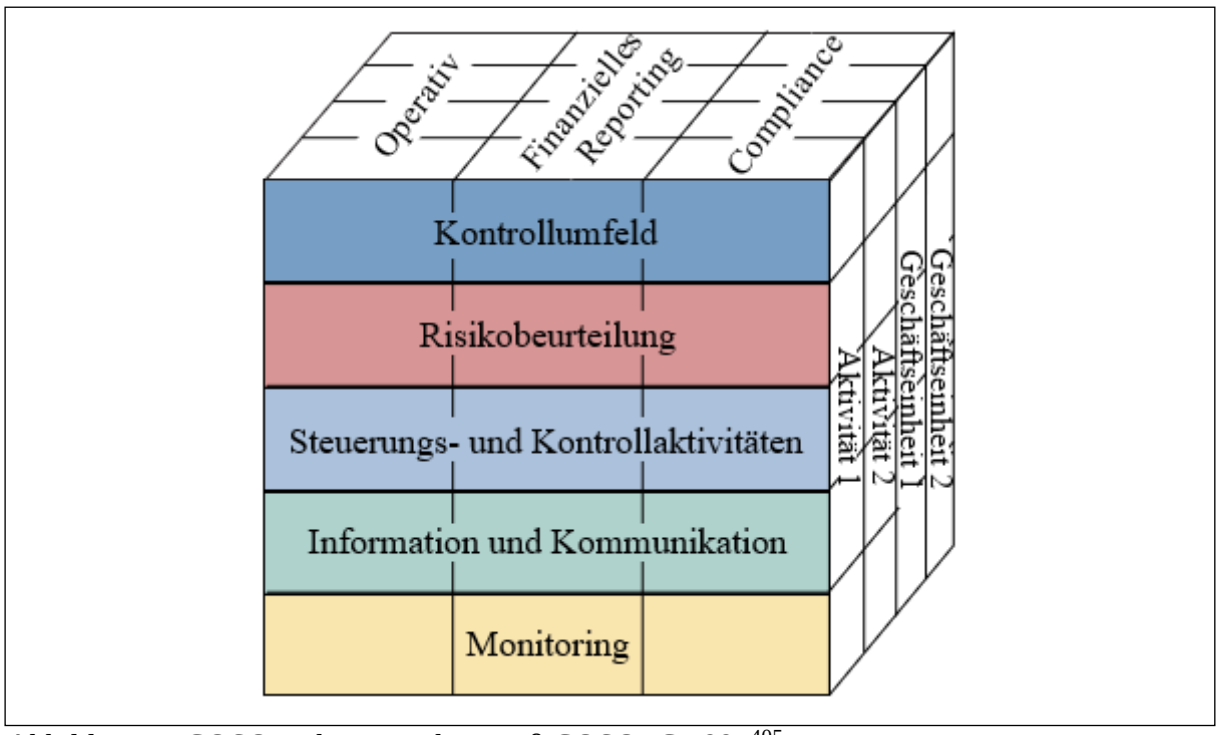


Abbildung 1: COSO-Rahmenwerk gemäß COSO IC 1992[405]

403 Vgl. Rezaee (1995), S. 5.
404 Vgl. Deffland (2020), S. 287.
405 In Anlehnung an Deffland (2020), S. 288.

Mit dem „Kontrollumfeld“ sind die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche der Geschäftsleitung sowie des Aufsichtsgremiums gemeint. Die Geschäftsleitung ist u. a. für die Etablierung ethischer Werte im Unternehmen sowie für die Implementierung von Strukturen und Berichtswegen verantwortlich. Das Aufsichtsgremium ist für ein unabhängiges Monitoring der Wirksamkeit des IKS zuständig. Durch die „Risikobeurteilung“ werden vorgegebene Unternehmensziele mittels einer risikobasierten Analyse bewertet, die als Ausgangsbasis für die Identifizierung von Einflussfaktoren des IKS dient. Die „Steuerungs- und Kontrollaktivitäten“ verantworten die Durchführung der Risikosteuerung auf einem angemessenen Niveau und konzipieren risikosteuernde Richtlinien und Maßnahmen. Die Komponente „Information und Kommunikation“ umfasst die Beschaffung, Erzeugung, Nutzung und Kommunikation von Informationen (intern und extern) zur Unterstützung des IKS. Beim „Monitoring“ erfolgt die Überwachung und Analyse der Wirksamkeit des IKS sowie die zeitnahe Kommunikation etwaiger Schwachstellen des IKS an die Geschäftsleitung.

Würdigung

COSO IC 1992 leistet folgende betriebswirtschaftliche Wertbeiträge zu CMS.[406] Erstens werden Compliance-Kosten durch eine enge Verzahnung im Unternehmen zwischen IKS und der Compliance-Abteilung gesenkt.[407] Dadurch können kostenintensive Prozesslücken geschlossen und Informationskanäle mit geringeren Redundanzen genutzt werden.[408] Zweitens wird im COSO IC 1992 auf unterschiedliche Maßnahmen zur Verhinderung von Non-Compliance verwiesen, die sowohl einer Risikoverminderung dienlich sind als auch Compliance-Instrumente für ein umfassendes CMS darstellen.[409] Im COSO IC 1992 werden Compliance-Maßnahmen zur Risikoreduktion beschrieben, die Transaktionen und Prozesse des IKS im Unternehmen überwachen und steuern, wie z. B. Kontrollprozesse. Ferner umfasst COSO IC 1992 Mechanismen zur Regeleinhaltung über die Art und Intensität der Nutzung von IKS-Instrumenten, wie z. B. die Überwachung der Nutzung zwecks Nachverfolgung der Compliance. Insgesamt konstatieren Befürworter, dass die Veröffentlichung von COSO IC 1992 zu zwei wesentlichen Compliance-Entwicklungen geführt hat. So haben Unternehmen verstärkt auf die Corporate Compliance im Allgemeinen geachtet. Zudem wurden bestehende Compliance-Maßnahmen in den Bereichen der Informationsverarbeitungsprozesse, ihrer Überwachung sowie der internen und externen Berichterstattung intensiviert. [410]

406 Vgl. Rezaee (1995), S. 6; Behringer (2020), S. 241.
407 Vgl. Gupta/Thomson (2006), S. 28.
408 Vgl. Gupta/Thomson (2006), S. 30.
409 Vgl. Aldridge/Colbert (1994), S. 26.
410 Vgl. Deloitte & Touche (1996), S. 21ff.

2.2.2.1.2 Internal Control – Integrated Framework (COSO IC 2013):

Das nachfolgend dargestellte Rahmenwerk COSO IC 2013 ist konzeptionell dynamischer und internationaler[411] und verfügt über ein größeres Anwendungsspektrum sowie eine höhere Verbindlichkeit für die Anwender.[412] Die Aktualisierung hat die Adressatengruppe um nichtkommerzielle Organisationen erweitert.[413] Im COSO IC 2013 werden nun eingetretene Veränderungen in der Geschäftswelt sowie die Anwendung von IKS in der Berichterstattung durch 17 Gestaltungshinweise eines wirksamen IKS („points of focus“) berücksichtigt.[414]

Abbildung 2 verdeutlicht, dass die Würfelstruktur der vorherigen Fassung für COSO IC 2013 beibehalten wurde.[415] Die Zielkategorien von COSO IC 2013 sind „operative“ Ziele, das umbenannte und umfassendere „Reporting“-Ziel sowie das „Compliance“-Ziel. Bei den Organisationseinheiten wird zwischen „Gesamtunternehmen“, der „Division“, den „Geschäftsbereichen“ sowie den „Niederlassungen“ differenziert. Die fünf Komponenten von COSO IC 2013 sind weitestgehend identisch mit der vorherigen Fassung.[416]

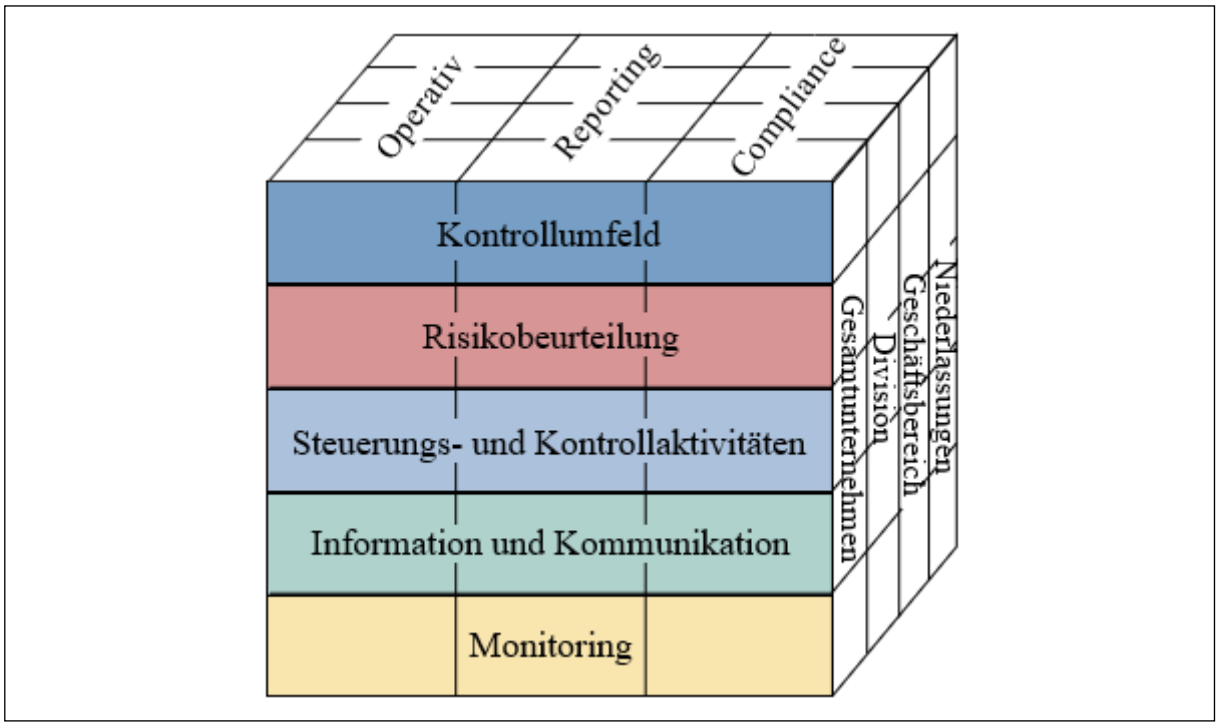


Abbildung 2: COSO-Rahmenwerk gemäß COSO IC 2013[417]

411 Vgl. Renz/Frankenberger (2015), S. 422; Deffland (2020), S. 287.
412 Vgl. Bantleon/Schmidt/Singler (2019), S. 1134.
413 Vgl. Wallhäuser (2016), S. 154 für Krankenhäuser; Bartuschka (2017), S. 30 für KMU.
414 Vgl. Renz/Frankenberger (2015), S. 422; Dierks /Sandmann/Herre (2013), S. 167; COSO (2019), S. 5; Deffland (2020), S. 287.
415 Vgl. Dierks/Sandmann/Herre (2013), S. 167.
416 Vgl. hierzu die Auflistung gemäß Dierks/Sandmann/Herre (2013), S. 167f.
417 In Anlehnung an COSO (2019), S. 5.

Würdigung

COSO IC 2013 leistet folgende angepasste betriebswirtschaftliche Wertbeiträge für CMS.[418] Erstens führte die Aktualisierung dazu, dass Compliance sich als fester Bestandteil des IKS weiter etabliert hat.[419] Hierbei ist es Aufgabe der Compliance, das IKS bezüglich Prozessdesign und Einrichtung zu beleuchten und relevante Compliance-Anforderungen an das IKS sicherzustellen.[420] Die durch die Compliance-Funktion vorzunehmenden Kontrollen haben zeitnah zu erfolgen, teilweise auch prozessbegleitend bzw. prozessintegriert im täglichen Geschäftsbetrieb.[421] Um eine zeitliche Nähe zu möglichen Verstößen gemäß COSO IC 2013 sicherzustellen, werden jährliche Prüfungen aller relevanten Verfahren zur (Compliance-)Risikoreduktion empfohlen,[422] wie z. B. im Rahmen der „Wertpapier-Compliance".[423] Zweitens werden die Compliance-Pflichten des Managements im Rahmen des IKS hervorgehoben. COSO IC 2013 verfügt über eine nachvollziehbare Konsistenz bezüglich der Rollen und Verantwortlichkeiten,[424] u. a. auch hinsichtlich der Verantwortlichkeiten des Managements, des Compliance-Officer sowie von Externen.[425] So sind Funktionsträger zur Einrichtung unabhängiger Überwachungsmechanismen nötig, wie z. B. Compliance-Officer in der Revisionsabteilung.[426] Drittens verdeutlicht die Umbenennung der ehemaligen Zielkategorie "Finanzberichterstattung" in „Berichterstattung" die Relevanz von nichtfinanziellen Themen.[427] Durch diese Erweiterung sind u. a. auch Compliance-relevante Abschnitte der externen Berichterstattung zunehmend von Interesse.[428] Hierzu gehören Compliance-Themen, wie z. B. Korruption, Geldwäsche, Menschenhandel und Umwelt.[429] Viertens wird der interdisziplinäre GRC-Ansatz in COSO IC 2013 deutlich, da die enge Verzahnung von IKS, RMS und Compliance thematisiert wird.[430] Im COSO IC 2013 wird mit Compliance als Zieldimension ebenso die Ausgestaltung eines angemessenen CMS sowie eines RMS eine hohe Bedeutung beigemessen.[431] So ist eine gute und integre Geschäftsführung nur mit einem IKS und entsprechenden Compliance-Maßnahmen sicherzustellen.[432]

418 Vgl. Deffland (2020), S. 286ff.
419 Vgl. Renz/Frankenberger (2015), S. 422.
420 Vgl. Schartmann/Büchner (2011), S. 66; Azmons/Herse (2020), S. 56.
421 Vgl. Renz/Frankenberger (2015), S. 422.
422 Vgl. Dierks/Sandmann/Herre (2013), S. 169; Hauschka/Galster/Marschlich (2014), S. 243.
423 Vgl. Vahldiek (2012), S. 308.
424 Vgl. Dierks/Sandmann/Herre (2013), S. 167.
425 Vgl. Dierks/Sandmann/Herre (2013), S. 167.
426 Vgl. Schartmann/Büchner (2011), S. 66.
427 Vgl. Dierks/Sandmann/Herre (2013), S. 167.
428 Vgl. Dierks/Sandmann/Herre (2013), S. 167.
429 Vgl. Quick/Sayar (2019), S. 1771.
430 Vgl. Lehner/Schmidt (2000), S. 261; Bachmann (2007), S. 94.
431 Vgl. Dierks/Sandmann/Herre (2013), S. 169.
432 Vgl. Dierks/Sandmann/Herre (2013), S. 169.

2.2.2.2 COSO Rahmenkonzepte für RMS (COSO RMS)

2.2.2.2.1 Enterprise Risk Management – Integrated Framework (COSO ERM 2004)

COSO ERM 2004 spiegelt die zunehmende Relevanz von RMS wider. Das Rahmenwerk erläutert, wie die Risikobereitschaft sowohl als integraler Bestandteil der Entscheidungsfindung als auch als Teil des Erfolgsmanagements genutzt werden kann.[433] Mittels COSO ERM 2004 wird die Risikobereitschaft mit den Strategien und Zielen im Unternehmen unter wechselnden Rahmenbedingungen verknüpft.[434] Das Rahmenwerk gilt für Anwender als Referenzmodell und ist ein praktischerer Ansatz als eine „Risikomanagemententwicklung im Freistil".[435]

Abbildung 3 veranschaulicht COSO ERM 2004 anhand der typischen Würfelstruktur und gliedert das RM in die Ziele „Strategie", „Prozesse", „Reporting" und „Compliance" auf. COSO ERM 2004 besteht aus den acht Komponenten „Internes Umfeld", „Zielsetzung", „Ereignisidentifikation", „Risikobeurteilung", „Risikohandhabung", „Steuerungs- und Kontrollaktivitäten", „Information und Kommunikation" sowie „Monitoring".[436]

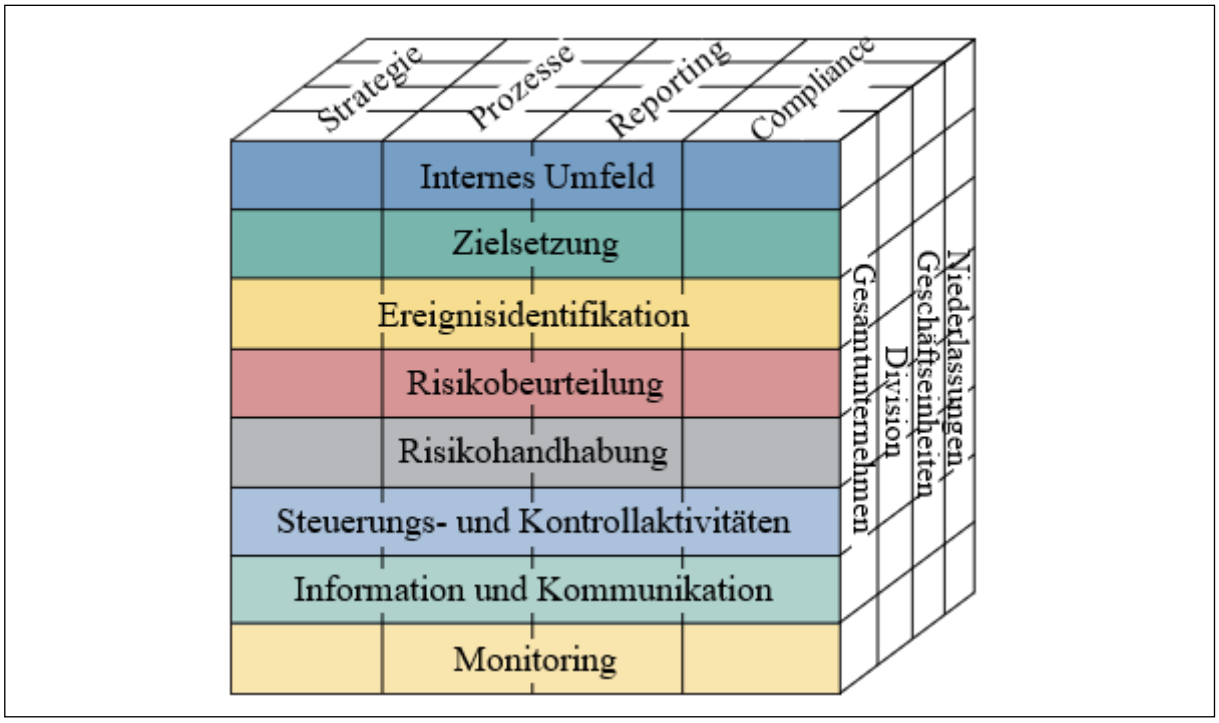


Abbildung 3: COSO-Rahmenwerk gemäß COSO ERM 2004[437]

433 Vgl. Laue/Glage/Havers (2016), S. 1208; Schmidt et al. (2016), S. 945.
434 Vgl. Link/Maciuca/Steßl (2017), S. 1051.
435 Vgl. Brünger (2010), S. 6.
436 Vgl. hierzu die Auflistung gemäß Ruud/Sommer (2006), S. 129.
437 In Anlehnung an COSO (2004), S. 5.

Das „Interne Umfeld“ umfasst u. a. die Philosophie des RM (Integrität und ethische Werte), die Auslegung der Risikobereitschaft sowie die Festlegung von Verantwortlichkeit und Autorität. Mit der „Zielsetzung“ sind strategische Ziele des Unternehmens i. V. m. dessen Risikobereitschaft sowie der Risikotoleranz gemeint. Die „Ereignisidentifikation“ beinhaltet das Erkennen von Ereignissen, die Bewertung von Chancen und Risiken sowie deren Wechselbeziehungen Die „Risikobeurteilung“ thematisiert die Eintrittswahrscheinlichkeiten von Ereignissen und den entsprechenden Analysen von Risikoparametern (inhärentes Risiko und Residualrisiko). Bei der „Risikohandhabung“ geht es um Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und die Evaluation möglicher Maßnahmen. Die „Steuerungs- und Kontrollaktivitäten“ stellen auf diverse Maßnahmen zum Umgang mit Risiken durch Hinzunahme von Richtlinien, Verfahren sowie IT-Systemen ab. „Information und Kommunikation“ umfasst die Auswahl und Analyse von Einflussfaktoren zur Gewährleistung eines konsistenten Informationsflusses zwischen dem Management und Verantwortliche des RM. Das „Monitoring“ beinhaltet die kontinuierliche Überwachung des RM sowie Feststellungen von Mängeln in der RM-Berichterstattung.

Würdigung

COSO ERM 2004 führt zu ungeklärten Fragen hinsichtlich des betriebswirtschaftlichen Wertbeitrags zu CMS. Gemäß dem Rahmenwerk ist die IR in der Praxis ein integraler Bestandteil des IKS.[438] Die IR prüft die Angemessenheit und die Funktionsfähigkeit von RMS, wie z. B. die Einhaltung des gesetzlichen Arbeits- oder Gesundheitsschutzes.[439] Die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen ist für ein CMS wesentlich und impliziert mögliche Schnittstellen mit RMS und CMS in der Praxis, die jedoch in COSO ERM 2004 nur unzureichend abgebildet sind.[440] So stellt sich die Frage, ob und inwiefern Compliance-Themen im RMS berücksichtigt und einer Prüfung durch die IR unterzogen werden. In diesem Zusammenhang führen Kritiker an, dass die Autoren von COSO ERM 2004 „Compliance“ lediglich als eine vertikal verlaufende Zielkategorie interpretieren. Jedoch zeigt die Wechselbeziehung zwischen RMS und CMS in der gelebten Praxis, dass sich „Compliance“ durch sämtliche horizontale Komponenten des COSO-Würfels ziehen müsste.[441] Ferner wird der geringe fachübergreifende Bezug von COSO ERM 2004 bemängelt, d. h., dass juristisch geprägte Compliance-Mitarbeiter nur wenig mit dem Rahmenwerk vertraut sind.[442]

438 Vgl. Schartmann/Büchner (2011), S. 66.
439 Vgl. Schartmann/Büchner (2011), S. 69.
440 Vgl. Hauschka/Greeve (2007), S. 168.
441 Vgl. Powilleit (2010), S. 28.
442 Vgl. Moosmayer (2012), S. 3017.

2.2.2.2.2 Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance (COSO ERM 2017)

COSO ERM 2017 ist das aktualisierte ERM-Rahmenwerk[443] mit dem Schwerpunkt auf der Integration und der Steigerung des Wertbeitrags des RM.[444] Ziel hierbei ist es, auf strategischer Ebene die gestiegenen Informationsbedürfnisse der Unternehmensleitung im komplexen und turbulenten Marktgeschehen zu befriedigen. Die Umsetzung erfolgt im Rahmenwerk u. a. durch eine Verlinkung des ERM mit den unternehmerischen Entscheidungs- und Strategieprozessen sowie der Unternehmenskultur.[445]

Abbildung 4 zeigt die Abkehr des COSO ERM 2017 von der bekannten Würfelarchitektur.[446] Die neue Prozessdarstellung ähnelt einem Dübel als betriebswirtschaftlichen Leistungsprozess, der von einer Schraube mit fünf Komponenten durchdrungen wird.[447] Laut COSO soll diese modernere Sichtweise eines RM die Notwendigkeit einer vollständigen Integration durch ineinandergreifender Zahnrädern illustrieren.[448] Der betriebliche Leistungsprozess besteht aus den vier Teilprozessschritten „Mission, Vision und Grundwerte“, „Strategieentwicklung“, „Geschäftszielfestlegung“ sowie „Implementierung und Wertschaffung“. Die fünf Komponenten gemäß COSO ERM 2017 sind „Governance und Kultur“, „Strategie und Zielsetzung“, „Performance“, „Review und Revision“ sowie „Information, Kommunikation und Reporting“.

Abbildung 4: COSO-Rahmenwerk gemäß COSO ERM 2017[449]

443 Vgl. Brünger (2010), S. 6; Wieben (2018), S. 788; Deffland (2020), S. 289 mit der Aussage, dass laut den Autoren von COSO COSO ERM 2017 parallel zu COSO ERM 2004 verwendbar, ist wobei COSO sich die Einstellung von COSO ERM 2004 vorbehält.
444 Vgl. Bantleon/Schmidt/Singler (2019), S. 1134.
445 Vgl. Schneider/Forscht (2017), S. 200; Bantleon/Schmidt/Singler (2019), S. 1134; Deffland (2020), S. 289.
446 Vgl. Deffland (2020), S. 289.
447 Vgl. Deffland (2020), S. 289.
448 Vgl. Birkemeyer et al. (2019), S. 647; Deffland (2020), S. 289.
449 In Anlehnung an COSO (2017), S. 6.

Die „Governance und Kultur“ legt die Grundeinstellung des Unternehmens sowie die Verantwortung für die Überwachung fest. Die Kultur bestimmt den „Ton“ innerhalb einer Organisation, d. h. die Verhaltensweise sowie das Verständnis für ethische Werte und für das Risiko. Mit „Strategie und Zielsetzung“ wird die Risikoneigung mit der Strategie beleuchtet und abgestimmt, was die Basis für die umsetzenden Geschäftsziele ist. Die „Performance“ umfasst Risiken im Unternehmen mit zu evaluierenden Auswirkungen auf die Unternehmensstrategie und den zugrunde liegenden Geschäftszielen. Abgeleitete Maßnahmen gegen die Risiken müssen implementiert, in das RM eingebettet sowie den Risikoverantwortlichen berichtet werden. Die „Review und Revision“ umfasst Veränderungen im Zeitverlauf zwecks aktiver Weiterentwicklung des RMS. „Information, Kommunikation und Reporting“ verantwortet einen kontinuierlichen Prozess zur Beschaffung und Verteilung von externen und internen Informationen für das RM.

Würdigung

COSO ERM 2017 leistet durch den erstmaligen Verzicht auf die Zielkategorie „Compliance“ einen augenscheinlich negativen betriebswirtschaftlichen Wertbeitrag zu CMS, da die prominente Stellung mit den anderen Zielkategorien nun entfällt.[450] Dies könnte ein „Downgrade“[451] für Compliance implizieren. Dennoch werden Compliance-Themen in COSO ERM 2017 unter verschiedenen Gesichtspunkten dargestellt. Erstens ist das betriebliche RM so zu konzipieren, dass im Rahmen der Erkennung, Analyse und Bewertung ebenfalls Compliance-Risiken zu integrieren sind.[452] Die anschließende Reaktion möglicher identifizierter Compliance-Risiken erfolgt mit Elementen des IKS, als sogenanntes „Compliance-IKS“.[453] Zweitens wird in COSO ERM 2017 bei verschiedenen RM-Elementen ein Bezug zu CMS genommen,[454] wie z. B. bei der Schaffung einer Compliance-konformen Unternehmenskultur.[455] Drittens wird in COSO ERM 2017, dass ein RMS als Bestandteil eines guten Corporate Governance-Systems gilt, was die Stellung von Compliance anhebt.[456] Kritiker bemängeln die Integration der Querschnittsaufgabe von Compliance in das IKS bzw. RMS.[457]

450 Vgl. Deffland (2020), S. 289.
451 Vgl. Deffland (2020), S. 289.
452 Vgl. Gnändiger (2016), S. 49.
453 Vgl. Gnändiger (2016), S. 50.
454 Vgl. Withus (2010), S. 101.
455 Vgl. Withus (2010), S. 101.
456 Vgl. Deffland (2020), S. 289.
457 Vgl. Schartmann/Büchner (2011), S. 66.

2.2.2.3 COSO Rahmenwerk für CRM - Compliance Risk Management – Applying the COSO ERM Framework (COSO CRM)

COSO CRM spiegelt die zunehmende Relevanz von CMS wider.[458] Maßgeblicher Beweggrund für COSO CRM war das steigende Interesse verschiedener Konzernmanager an einer effektiven Verwaltung der Compliance-Risiken.[459] Dieses Interesse ist eine Reaktion auf unterschiedliche globale Auswirkungen von Non-Compliance sowie auf eine zunehmende externe Kontrolle der betrieblichen Compliance-Programme durch Aufsichtsbehörden.[460] Die Adressaten von COSO CRM sind einzelne Experten und Expertenteams aus den Bereichen RMS, IKS und Compliance zur Erweiterung ihrer Fachkenntnisse sowie die Geschäftsführung mit der Absicht einer effizienteren Einhaltung ihrer Aufsichtspflichten.[461] Das Ziel des Rahmenwerks ist eine adressatengerechte Darlegung von Handlungshinweisen zur Identifikation, Bewertung und Kontrolle von Compliance-Risiken sowie zur Ausarbeitung entsprechender Maßnahmen und Instrumente.[462] Das Rahmenwerk dient als Arbeitsgrundlage für die Ausgestaltung von Compliance- und Ethikprogrammen[463] sowie deren Integration in ein bestehendes RMS.[464]

COSO CRM basiert konzeptionell auf COSO ERM 2017 und umfasst die fünf Komponenten des ERM-Rahmenwerks, die jeweils um die Merkmale effektiver Compliance-Programme erweitert wurden.[465] Hierzu wurden die Titel der einzelnen Komponenten von COSO CRM jeweils mit dem Zusatz „für Compliance-Risiken“ versehen.[466] Die angepassten Komponenten sind „Governance und Kultur für Compliance-Risiken“, „Strategie und Zielsetzung für Compliance-Risiken“, „Performance für Compliance-Risiken“, „Review und Revision für Compliance-Risiken“ sowie „Information, Kommunikation und Reporting für Compliance-Risken“.

458 Vgl. COSO (2020), S. 1.
459 Vgl. COSO (2020), S. 1ff.
460 Vgl. COSO (2020), S. 2.
461 Vgl. COSO (2020), S. 6.
462 Vgl. COSO (2020), S. 1.
463 Zu Gunsten der Konsistenz sowie der Lesbarkeit beschränken sich die Ausführungen ausschließlich auf die relevanten Inhalte zum Compliance-Programm. Diese Trennung geht mit den Aussagen in COSO (2020), S. 5 einher, indem beschrieben wird, dass Ethik als eine andere Funktion innerhalb eines Unternehmens, und losgelöst von Compliance, betrachtet werden kann, wenngleich in vielen Organisationen die Aufgabenbereiche der Ethik und Compliance gebündelt und dem Compliance-Officer zuzuordnen sind.
464 Vgl. COSO (2020), S. 1; Eggers (2021), S. 286.
465 Vgl. IDW (2021b), S. 40; COSO (2020) S. 6: „In each (component), key steps are provided to implement and maintain an effective C&E (Compliance&Ethic) program for each of the ERM principles.”
466 Vgl. COSO (2020) S. 7: „Governance and Culture for Compliance Risks“, S. 11: „Strategy and objective setting for Compliance Risks“, S. 15: „Performance for Compliance Risks“, S. 22: „Review und Revision for Compliance Risks“ und S. 27: „Information, Communication, and Reporting for Compliance Risks“.

Die Komponente „Governance und Kultur für Compliance-Risiken“ wird für ein integriertes Compliance-Programm um folgende Punkte erweitert. Erstens werden anhand eines konkreten Compliance-Pflichtenkreises die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche zur Überwachung des Compliance-Programms festgelegt. Die Compliance-Verantwortung liegt bei der Geschäftsführung.[467] Diese Geschäftsführung delegiert unter Berücksichtigung der Komplexität des Unternehmens Compliance-Zuständigkeiten, wie z. B. an einen Compliance-Officer.[468] Hierbei hat die Geschäftsführung zur Gewährleistung einer möglichst guten Zusammenarbeit mit dem Compliance-Officer jederzeit einen transparenten und direkten Informationsfluss sicherzustellen. Zudem hat das Management Hinweisgeber von Non-Compliance zu schützen.[469] Der Compliance-Officer ist hingegen für die Führung der Compliance-Abteilung verantwortlich.[470] Seine Aufgabe ist die Compliance-Berichterstattung an die Geschäftsführung.[471] Zusätzlich zur notwendigen Erfahrung und Kompetenz,[472] sind Gewissenhaftigkeit und Unabhängigkeit maßgeblich für dessen Aufgabenerledigung.[473] Zweitens werden verschiedene Compliance-Maßnahmen genannt, die u. a. der Festigung der Unternehmenskultur dienen. So ist die Kenntnis der Geschäftsführung über Compliance-Richtlinien (Code of Conduct, Ethikkodex) zu signalisieren.[474] Zudem ist ihre Erwartungshaltung hinsichtlich Compliance gegenüber den Mitarbeitern durch Richtlinien zu kommunizieren.[475] Zur Festigung der Unternehmenskultur dient auch die Durchführung von Compliance-Schulungen, um das Bewusstsein für Compliance und Compliance-Risiken über sämtliche Verantwortungsbereiche zu stärken.[476]

Die Komponente „Strategie und Zielsetzung für Compliance-Risiken“ umfasst im integrierten Compliance-Programm die Identifizierung, Bewertung und die Überwachung von Compliance-Risiken. Hierbei ist das Ziel, die bewerteten Compliance-Risiken in das CRM und somit in die Unternehmensstrategie einzubinden.[477] Die Identifizierung der Compliance-Risiken ist mit der Risikoneigung, der Strategie und dem Geschäftsumfeld des Unternehmens abzustimmen. Bei der Identifizierung spielt ausdrücklich der

467 Vgl. COSO (2020), S. 7.
468 Vgl. COSO (2020), S. 7.
469 Vgl. COSO (2020), S. 9.
470 Vgl. COSO (2020), S. 10.
471 Vgl. COSO (2020), S. 7.
472 Vgl. COSO (2020), S. 10.
473 Vgl. COSO (2020), S. 8.
474 Vgl. COSO (2020), S. 9.
475 Vgl. COSO (2020), S. 9.
476 Vgl. COSO (2020), S. 9.
477 Vgl. COSO (2020), S. 11.

unternehmensspezifische Risikoappetit als Teil des Risikoprofils eine zentrale Rolle, der durch einschlägige Parameter zu bestimmen ist, wie z. B. die Risikoart, die Organisationsfunktion sowie die Region.[478] Bei der Bewertung der Compliance-Risiken werden unterschiedliche Einflussfaktoren berücksichtigt. Einerseits sind interne Faktoren zu beachten, wie z. B. die verantwortlichen Personenkreise, die Strukturen und die Prozesse. Andererseits sind externe Faktoren miteinzubeziehen, wie z. B. die Gesetzgebung, die Markt- und Wettbewerbssituation sowie die politischen, kulturellen und regionalen Unterschiede.[479] Die Überwachung der Compliance-Risiken erfolgt durch regelmäßige Strategiesitzungen. Der Compliance-Officer sollte die Gelegenheit der regelmäßigen Teilnahme an diesen Sitzungen erhalten, um einschlägige Informationen über und Einblicke in die Compliance-Risiken zu kommunizieren.[480] Der Fokus dieser Strategiesitzungen ist die Benennung klarer Geschäftsziele. Im COSO CRM wird hierbei auf die Möglichkeit verwiesen, Compliance als separates Geschäftsziel festzulegen.[481]

Die Komponente „Performance für Compliance-Risiken" bezweckt die integrative Einbettung der Compliance-Risiken in den betrieblichen Leistungsprozess. Die Einbindung ist durch einen Zweiklang aus Priorisierung und Anwendung der Compliance-Risiken charakterisiert.[482] Die Priorisierung der Compliance-Risiken erfolgt durch dokumentierte Richtlinien und Verfahren, im Bedarfsfall durch eine Neubewertung der internen und externen Einflussfaktoren sowie durch Hinweise über Meldesysteme, wie z. B. Hotlines. Das Management hat bei der Priorisierung jederzeit die Objektivität zu wahren und die möglichen Compliance-Maßnahmen im Pflichtenkreis zu diskutieren.[483] Die Anwendung der Compliance-Risiken ist im System- und im Prozessbereich des CRM verortet.[484] Die bewerteten Compliance-Risiken beeinflussen im Systembereich die Ausgestaltung des Compliance-Programms (Systemgestaltung). Der Prozessbereich umfasst Überwachungshandlungen zur Umsetzung der Compliance-Risiken durch Prozessprüfungen (Prozessgestaltung). Zudem wird im COSO CRM die Entwicklung eines interdisziplinären Risikoportfolios beschrieben, mit dem Auswirkungen von Compliance-Risiken auf andere Geschäftsbereiche untersucht und für das CRM berücksichtigt werden.[485]

478 Vgl. COSO (2020), S. 12.
479 Vgl. COSO (2020), S. 11.
480 Vgl. COSO (2020), S. 12.
481 Vgl. COSO (2020), S. 14.
482 Vgl. COSO (2020), S. 16.
483 Vgl. COSO (2020), S. 19.
484 Vgl. COSO (2020), S. 20.
485 Vgl. COSO (2020), S. 21.

Die „Review und Revision für Compliance-Risiken“ bezweckt die aktive Weiterentwicklung des CRM und stellt mit Quellen und Kontrollen sicher, dass Veränderungen der Compliance-Risiken im Zeitverlauf angemessen berücksichtigt werden. Als Quellen werden Informationsmedien beschrieben, die maßgeblich für die Beurteilung der Compliance-Risiken sind und eine Veränderung des RMS herbeiführen könnten. Mögliche Quellen sind Gesetzesänderungen, Anpassungen von Richtlinien durch Aufsichtsbehörden oder Änderungen des Wertesystems. Die Relevanz dieser Informationen wird im Pflichtenkreis diskutiert und mündet ggf. in neue strategische Initiativen.[486] Die Kontrolle von Compliance-Risiken ist wesentlich für die Performance des Unternehmens. Kontrollhandlungen umfassen u. a. die Aktualisierung der entwickelten Compliance-Kennzahlen sowie deren Berichterstattung an die Geschäftsführung, die regelmäßige Prüfung der Compliance-Kultur sowie Mitarbeiterbefragungen zum Compliance-Programm.[487] Derartige Kontrollhandlungen helfen bei der Entwicklung von nachvollziehbaren Korrekturplänen für das Compliance-Programm.

Die Komponente „Information, Kommunikation und Reporting für Compliance-Risiken“ beinhaltet den Zugang zu, die Kommunikation von sowie die Berichterstattung über Compliance-Risiken. Die Compliance-Abteilung sollte auf alle relevanten Informationen Zugriff haben, um die Compliance-Risiken effektiv zu verwalten und zu steuern. Zudem ist ein integres und ethisches IT-Nutzungsverhalten im Zuge der Beschaffungs- und Verarbeitungsprozesse sicherzustellen, wie z. B. bei der Datenanalyse von Compliance-Risiken.[488] Die Kommunikation der Compliance-Risiken zwischen Compliance-Officer und Management sollte klar und regelmäßig sein. Ferner sollte jedem Mitarbeiter die Nutzung der Compliance-Kommunikation möglich sein, wie z. B. durch ein Compliance-Board. Außerdem ist eine Compliance-Kommunikation zwischen dem Betriebsmanagement und der Compliance-Abteilung sicherzustellen.[489] Für beide beschriebenen Kommunikationswege sind Protokolle zur Dokumentation anzufertigen. Im Rahmen der Unternehmensberichterstattung sind regelmäßige externe risikoorientierte Compliance-Berichte zu erstellen. Diese sollten über das Compliance-Programm und über die erforderlichen Compliance-Maßnahmen zur Verbesserung des Compliance-Programms informieren.[490]

486 Vgl. COSO (2020), S. 22.
487 Vgl. COSO (2020), S. 25.
488 Vgl. COSO (2020), S. 27.
489 Vgl. COSO (2020), S. 28.
490 Vgl. COSO (2020), S. 29.

Würdigung

Im COSO CRM wird zu Beginn auf drei wesentliche Mängel in Bezug auf Compliance verwiesen und damit die dem Rahmenwerk zugrunde liegende Aktualität sowie Praxisnähe verdeutlicht. Erstens ist es angesichts mangelnder Regulatorik umso entscheidender, dass Manager sich ihrer Verantwortung für eine angemessene Compliance im Unternehmen bewusstwerden und eigenständig Compliance-Programme initiieren.[491] Zweitens wird der Mangel einer allgemein gültigen Definition und eines etablierten Handlungsrahmens für ein Compliance-Programm genannt.[492] Die Folgen sind z. B. die heterogene Ausgestaltung des Compliance-Programms sowie die unterschiedliche Verortung der Compliance-Funktion mit wechselnden Verantwortlichkeiten. Drittens ist es zwingend notwendig, die Relevanz der Compliance-Kultur anzuerkennen,[493] da die Reduktion von Compliance-Risiken von jedem Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens abhängig ist.[494] Eine nachvollziehbarere und alltagstauglichere Verknüpfung von Regelsystem und Regelkultur könnte den Einfluss der Compliance-Kultur auf die Wirksamkeit eines Compliance-Programms verdeutlichen.[495]

Im Bereich „Governance und Kultur für Compliance-Risiken“ wird deutlich, dass die Ausgestaltung des Compliance-Programms auf einer modernen Unternehmensführung basiert. So wird im COSO CRM explizit die Aufstellung einer Geschäftsführung mit einschlägigen Compliance-Erfahrungen gefordert.[496] Dieser Ansatz impliziert eine Loslösung der gelebten Praxis dahingehend, Compliance weniger zur „Chefsache“ [497] zu machen, sondern bereits ex ante einen Compliance-Experten im Top-Management einzusetzen. So könnten einem Fehlverhalten des Managements vorgebeugt und sämtliche Unternehmensebenen mit einer „zero tolerance“-Politik gestaltet werden.[498] Das moderne Management wird auch anhand des Stellenwerts des Compliance-Beauftragten in den Strategiesitzungen deutlich.[499] Wesentlich ist hierbei eine effiziente Compliance-Kommunikation, sodass beide Seiten, mit dem notwendigen fachlichen Verständnis für Inhalte und Aufgaben des Compliance-Programms, jeweils Interessen, Anliegen und Kritik passgenau kommunizieren können.[500]

491 Vgl. COSO (2020) S. 2.
492 Vgl. COSO (2020), S. 5.
493 Vgl. COSO (2020), S. 2.
494 Vgl. COSO (2020), S. 5.
495 Vgl. Möhrle/Rademacher (2013), S. 164; Schulz/Muth (2014), S. 265; Ghahreman (2014), S. 403.
496 Vgl. Kromer (2013), S. 204ff.; COSO (2020), S. 7.
497 Vgl. Schulz/Renz (2012), S. 295.
498 Vgl. Faust (2014), S. 5; Jäkel (2016), S. 40.
499 Vgl. Schulz/Renz (2012). S. 2512; Groß (2012), S. 91; COSO (2020), S. 8ff.
500 Vgl. Möhrle/Rademacher (2013), S 166.

In „Strategie und Zielsetzung für Compliance-Risiken“ wird COSO CRM der zeitgemäßen Ausgestaltung eines Compliance-Programms gerecht, indem auf die Entwicklung objektiv messbarer Compliance-Leistungskennzahlen verwiesen wird, wie z. B. Kennzahlen zur quantitativen Erfassung der Einhaltung von Compliance-Richtlinien.[501] Die Entwicklung von Compliance-Metriken ist daher in die Geschäftsziele aufzunehmen, da sie einen maßgeblichen Beitrag für die Wirksamkeit des Compliance-Programms leisten können.[502] Mit der Forderung nach der Entwicklung von Leistungskennzahlen adressiert COSO CRM ein spezifisches Praxisproblem für Compliance-Verantwortliche. So sind diese häufig einem Rechtfertigungsdruck ausgesetzt, der u. a. aus einem Messbarkeitsproblem der Compliance resultiert.[503] Daher ist es nicht unüblich, dass Compliance-Abteilungen ohne eine bessere Messbarkeit der Compliance, personell reduziert werden.[504]

In den Ausführungen zur „Performance für Compliance-Risiken“ wird u. a. das Praxisproblem, die Ermittlung von betrieblichen Risikowahrscheinlichkeiten, thematisiert. Diesem Problem wirkt COSO CRM mit der Beschreibung nachvollziehbarer Modelle zur Ermittlung der Risikowahrscheinlichkeiten entgegen.[505] Die Praxisnähe wird darin deutlich, dass das Rahmenwerk sich bei dem Modell zur Ermittlung der Risikowahrscheinlichkeiten auf Erkenntnisse der Wissenschaft[506] sowie auf Praktiker beruft, wie z. B. etablierte Wirtschaftsprüfungsgesellschaften.[507] Ferner wird die Notwendigkeit von interdisziplinären Kooperationen der Compliance-Abteilung mit unterschiedlichen interdisziplinären Geschäftsbereichen klargestellt, was dem modernen Charakter von CMS entspricht.[508]

In „Review und Revision für Compliance-Risiken“ wird deutlich, dass in COSO CRM bei der Beurteilung von Compliance-Risiken jene Compliance-Ansätze genutzt werden, die nicht dem klassischen juristischen CMS-Ansatz folgen. Zentraler Bestandteil der Beurteilung sind Änderungen von sozialen Normen sowie von veränderten Wertesystemen, die sich nach dem integritätsbasierten Compliance-Ansatz richten.[509] Diesem Ansatz folgend ist daher auch die

501 Vgl. COSO (2020), S. 9.
502 Vgl. Görtz (2010), S. 131; Menner/Bexa (2019), S. 132; Gnändiger/Herold/Biaesch (2020), S. 668.
503 Vgl. Paha/Ullmann (2017), S.66.
504 Vgl. Benz/Klindt (2010), S. 2977.
505 Vgl. COSO (2020), S. 16ff.
506 Vgl. COSO (2020), S. 17 mit Verweis auf Spain (2020), S. 30.
507 Vgl. COSO (2020), S. 18 mit Verweis auf Deloitte (2015), S. 4f.
508 Vgl. Illing/Umnuß (2009), S. 3; Kreipl (2020), S. 45; AKEIÜ (2010), S. 1516; Laue/Brandt (2016), S. 1003.
509 Vgl. Eichler (2012), S. 136 mit der Aussage, dass der integritätsbasierte Compliance-Ansatz auf die Etablierung und Vermittlung eines ethischen Wertesystems beruht und die Compliance-Verantwortlichen in die Lage versetzt, in allen Situationen ihr Handeln an den vereinbarten und akzeptierten Prinzipien auszurichten, beruhend auf einer Vertrauenshaltung in die moralische Urteilsfähigkeit des Menschen.

Förderung der Akzeptanz des Compliance-Programms durch die Mitarbeiter ein wesentliches Ziel eines effizienten CRM. Maßnahmen sind z. B. die regelmäßige Prüfung der Compliance-Kultur, die Durchführung von Compliance-Schulungen sowie Mitarbeiterbefragungen, um Compliance-Maßnahmen nachvollziehbar zu machen und diese in öffentliche Korrekturpläne des betrieblichen Compliance-Programms einzubinden.[510] Zudem ermöglichen die in COSO CRM geforderten Prüfungen des Compliance-Programms die Entwicklung bzw. Etablierung von unternehmensübergreifenden Benchmarks zur Effektivität von Compliance-Programmen.[511]

Gemäß der Komponente „Information, Kommunikation und Reporting für Compliance-Risiken“ wird der regelkonforme Umgang mit Informationsbeschaffungs- und Verarbeitungsprozessen gefordert,[512] z. B. bei der Analyse von Compliance-Risiken. In diesem Zusammenhang wird in COSO CRM nur unzureichend genau beschrieben, welche Compliance-Risiken im Zuge der technischen Verarbeitungsprozesse relevant sind. Daher bleibt ungeklärt, wie eine Analyse von großen Datenmengen, wie z. B. von Compliance-Risiken, zweckmäßig zu erfolgen hat.[513]

Insgesamt ist COSO CRM, als Erweiterung von ERM um Compliance-Risiken, eine solide Grundlage für die Ausgestaltung eines betrieblichen Compliance-Programms. Zusätzlich zu den vorangestellten Implikationen für ein Compliance-Programm ist es wahrscheinlich, dass COSO CRM als Grundlage für die CMS-Ausgestaltung an Popularität gewinnt, da das Rahmenwerk Bezug zu regulatorischen Anforderungen sowie zu etablierten Standards nimmt, wie z. B. zum Bribery Act 2010, zur ISO 19600 für CMS.[514] Ferner führen die Gemeinsamkeiten zwischen COSO CRM, COSO IC und COSO ERM dazu, dass Praktiker mit einem vergleichsweise geringen Aufwand einen merklich gesteigerten Compliance-Nutzen in der Betriebspraxis erfahren könnten, insbesondere, da COSO IC und COSO ERM bereits in großem Umfang Anwendung in der Praxis finden.[515] Hierbei sei angemerkt, dass COSO CRM originär nicht für ein CMS konzipiert wurde, jedoch die Ausgestaltung eines CMS gemäß COSO CRM unter gewissen strategischen und risikoorientierten Zielvorgaben durchaus möglich ist.[516]

510 Vgl. Ghahreman (2014), S. 403; Menner/Bexa (2019), S. 132, Azmons/Herse (2021), S. 56.
511 Vgl. COSO (2020), S. 26; Hopson/Koehler (2008), S. 209ff.; Laue/Brandt (2016), S. 1003.
512 Vgl. COSO (2020), S. 27.
513 Vgl. Brandt/Gammisch (2017), S. 152.
514 Vgl. COSO (2020), S. 3.
515 Vgl. COSO (2020), S. 4.
516 Vgl. COSO (2020), S. 14 mit der Aussage, dass Compliance ein separates Unternehmensziel sein sollte.

2.2.3 ISO 19600 Compliance management systems – Guidelines (ISO 19600)

Die ISO ist eine internationale Normungsorganisation und erarbeitet Normen in nahezu allen Bereichen, wie z. B. im Textilmaschinenbereich, für Informationstechnik oder für Umwelt-Management-Systeme.[517] Sie gilt als das Äquivalent zur deutschen DIN.[518] Mit ISO 19600 „Compliance management systems – Guidelines" veröffentlichte die ISO im Jahre 2014 einen eigenen, weltweit gültigen Leitfaden mit 50 Klauseln für den Aufbau und Betrieb von CMS.[519] ISO 19600 ist kein Katalog mit zwingenden Mindestanforderungen, sondern eine Norm mit Empfehlungen und ohne Zertifizierungsmöglichkeit.[520] Die Norm adressiert u. a. Länder, in denen sich keine oder noch keine internationalen Standards durchgesetzt haben.[521] So hat sich die CMS-Norm als internationale Benchmark für eine ordnungsgemäße Unternehmensorganisation zwecks Sicherstellung der Compliance-Pflicht durch das Management etabliert.[522] Die Popularität der Norm stieg durch diverse Skandale und Fehlentscheidungen von Managern.[523] Mit ISO 19600 beabsichtigte das Gremium, einen völlig neuen betrieblichen Standard für die Ausgestaltung eines CMS anzubieten.[524] So beinhaltet die Norm spezifische Hinweise zur Entwicklung einschlägiger KPIs für CMS[525] oder eines Schwerpunkt-CMS, wie z. B. eines IT-CMS.[526] Gleichzeitig umfasst die Norm generische Inhalte zur individuellen Ausgestaltung von CMS[527] und gibt Aufschluss über die Einrichtung, Modifikation, Evaluierung sowie Verbesserung eines CMS.[528] Als branchen- und größenunabhängiges Baukastensystem[529] dient die Norm als Compliance-Anwendungsgrundlage für staatliche Behörden oder für die Justiz.[530] Das Baukastensystem folgt dem Modell der sogenannten High-Level-Struktur (HLS) mit

---

517 Ausgenommen sind Bereiche der Elektrik, Elektronik und Telekommunikation. Für Elektrik und Elektronik ist die internationale elektrotechnische Kommission (IEC) zuständig. Für die Telekommunikation ist die internationale Fernmeldeunion (ITU) zuständig.

518 Vgl. Fissenewert (2016), S. 89.

519 Vgl. ISO (2014), S. iii; Bleker/Hortensius (2014), S. 49; Makowicz (2014), S. 1; Fissenewert (2016), S. 23.

520 Vgl. Makowicz (2014), S. 1; Makowicz (2015), S. 48; Makowicz/Stadelmaier (2015), S. 89; Ehnert (2015), S. 8.

521 Vgl. Grüninger/Kayser (2015), S. 133.

522 Vgl. Makowicz (2014), S. 1; Rack (2014b), S. 279; Fissenewert (2016), S. 89; Rack (2017), S. 59; Makowicz (2018), S. 10; Laue (2021), S. 37.

523 Vgl. Makowicz (2014), S. 1; Fissenewert (2016), S. 89.

524 Vgl. Grüninger/Schöttl (2007), S. 15; Makowicz (2018), S. 10.

525 Vgl. ISO (2014), S.10.

526 Vgl. Giebichenstein/Schirp (2015), S. 433; Azmons/Herse (2020), S. 56; Pauly (2020), S. 53; Gnändiger/Herold/Biaesch (2020), S. 67ff.

527 Vgl. Makowicz (2015), S. 48.

528 Vgl. ISO (2014), S. 6; Fissenewert (2015b), S. 16.

529 Vgl. Ehnert (2015), S. 7; Makowicz (2015), S. 48f.

530 Vgl. ISO (2014), S. iii; Makowicz (2015), S. 48; Scherer/Fruth (2015), S. 9.

identischen Textbausteinen, gemeinsamen Begriffen und Definitionen.[531] Konzeptionelle Überarbeitungen von bestehenden ISO-Normen basieren auf dieser Struktur, wodurch die Kompatibilität und Integration eines bestehendes ISO-Management-System, z. B. für Qualität, in ein anderes ISO-Management-System, z B. für Umwelt, vereinfacht wird.[532]

Abbildung 5 zeigt den Prozessablauf für CMS gemäß ISO 19600.[533] Dem Modell liegt dem Zyklus bestehend aus den Phasen „Planung“ (Plan), „Test“ (Do), „Kontrolle“ (Check) und „Implementierung“ (Act) zugrunde.[534] Dieser sogenannte PCDA-Zyklus[535] bezweckt mittels seiner vier Phasen die Sicherstellung von kontinuierlichen und sich wiederholenden Verbesserungsprozessen.[536] In der Phase „Planung“ wird der jeweilige Prozess vor seiner eigentlichen Umsetzung geplant und dabei entsprechende unternehmensindividuelle Maßnahmen bewertet und priorisiert, wie z. B. das Erkennen von Verbesserungspotenzialen oder die Analyse des Ist-Zustandes.[537] Die Phase „Test“ beschreibt die Initiierung eines Testszenarios durch Implementierung erster Prozesse und Strukturen zur Identifizierung von Optimierungsmöglichkeiten.[538] Die Phase „Kontrolle“ umfasst die Überprüfung der einzelnen realisierten Prozessabläufe sowie seiner Resultate und im Erfolgsfall die Prozessfreigabe auf operativer Ebene bzw. als Standard.[539] In der letzten Phase „Implementierung“ erfolgt die Aufnahme des Prozesses in die schriftlich fixierte Ordnung der Organisation sowie die Implementierung von Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung, wie z. B. die Prüfung der Einhaltung der Prozesse durch regelmäßige Audits.[540]

531 Vgl. Gray/Anand/Roth (2015), S. 369; Ehnert (2015), S. 7; Fissenewert (2016), S. 90.
532 Vgl. Gray/Anand/Roth (2015), S. 369; Makowicz/Wüstemann (2015), S. 1197; Fissenewert (2016), S. 90.
533 Vgl. ISO 19600 (2014), S. vi.
534 Vgl. ISO 19600 (2014), S. vi; Sumaedi/Mahatma/Bakti (2011), S. 80; Makowicz/Wüstemann (2015), S. 1195.
535 Vgl. Deming (1982), S. 88, dessen Arbeiten die Basis des PDCA-Zyklus, den sogenannten Deming-Kreis (benannt nach William Edwards Deming) ist.
536 Vgl. Makowicz/Wüstemann (2015), S. 1195; Fissenewert (2016), S. 90; Andelfinger/Kneuper (2017), S. 34.
537 Vgl. Fissenewert (2016), S. 90; Schmiedeknecht (2018), S. 164.
538 Vgl. Fissenewert (2016), S. 90; Schmiedeknecht (2018), S. 164.
539 Vgl. Fissenewert (2016), S. 90; Andelfinger/Kneuper (2017), S. 34
540 Vgl. Usnick/Usnick (2013), S. 312; Miras (2013), S. 916ff. zu Compliance-Audits zur Aufdeckung von Non-Compliance; Fissenewert (2016), S. 90; Schmiedeknecht (2018), S. 164.

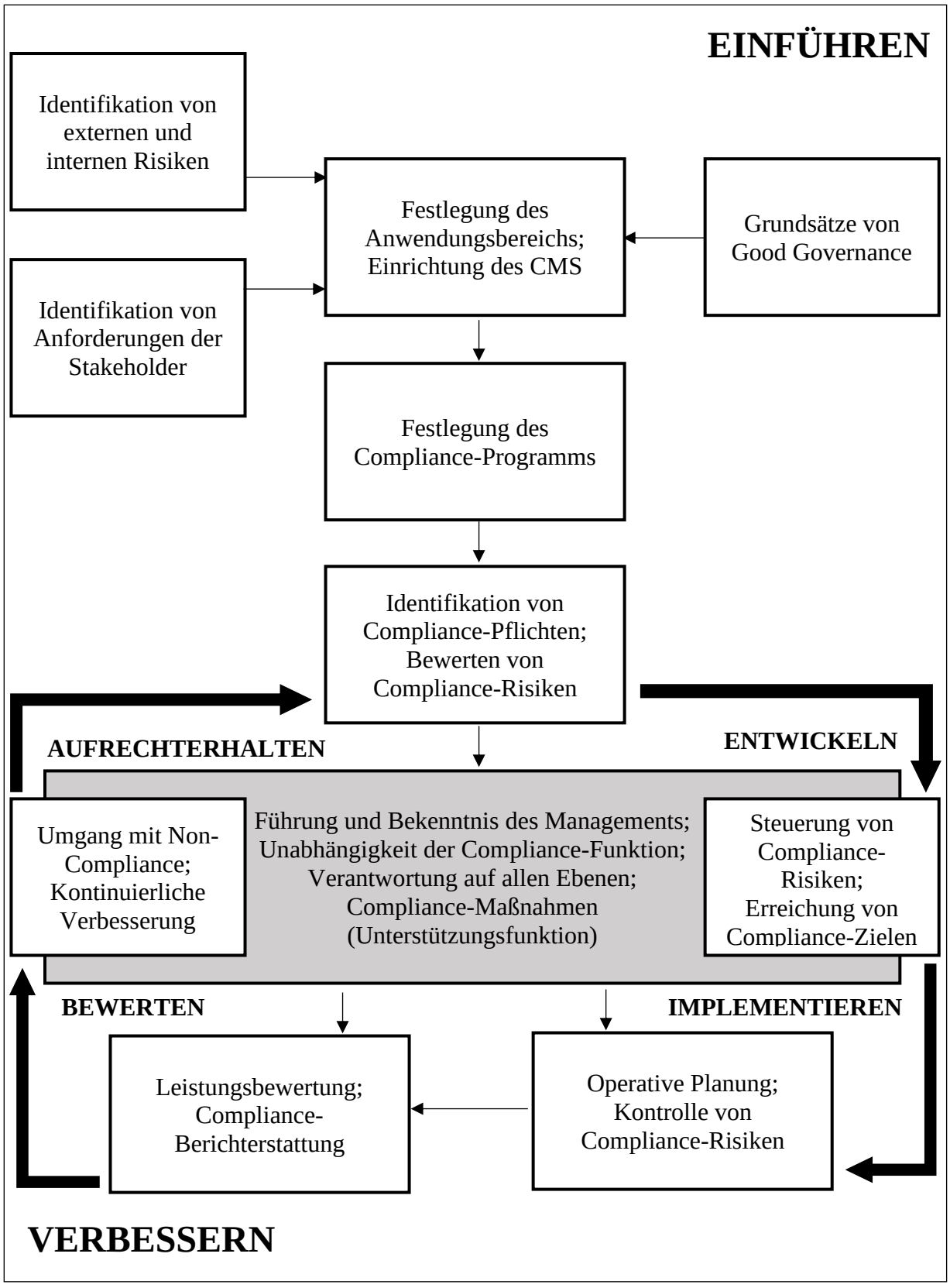


Abbildung 5: Prozessablauf eines CMS gemäß ISO 19600[541]

[541] In Anlehnung an ISO 19600 (2014), S. vi.

ISO 19600 definiert sieben Leistungsbereiche für ein angemessenes CMS:[542] Die Leistungsbereiche sind „Unternehmenssituation", „Führung", „Planung", „Hilfestellung", „Betrieb", „Leistungsbewertung" und „Verbesserung".[543]

Die „Unternehmenssituation" ist die Grundlage für die Konzeptionierung des CMS,[544] in der die organisatorischen Rahmenbedingungen, das Umfeld des Unternehmens sowie die Compliance-Anforderungen zur Ausgestaltung des CMS beschrieben werden. Die organisatorischen Rahmenbedingungen sind die regulatorischen, sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Verpflichtungen des Unternehmens sowie unternehmensbezogene Aspekte, wie z. B. Richtlinien, Prozesse und Ressourcen.[545] Die Betrachtung des Unternehmensumfelds zielt darauf ab zu ermitteln, ob und inwiefern Belange von Stakeholdern existieren, die ein berechtigten Interesse am CMS haben.[546] Zudem sind externe und interne Restriktionen des Unternehmensumfelds sowie bei der Ausgestaltung des CMS zu berücksichtigen.[547] Die Identifizierung der Restriktionen bei der Ausgestaltung des CMS hat angemessen zu erfolgen, indem die CMS-Ausgestaltung im Verhältnis zum Unternehmen und seiner Größe, Art, Branche und Struktur erfolgt.[548] In diesem Zusammenhang wird in ISO 19600 ein Compliance-Risk-Assessment (CRA) empfohlen.[549] Ein CRA sollte kontinuierlich durchgeführt werden, um z. B. Compliance-Risiken aufgrund veränderter Produkte, Aktivitäten, Strukturen rechtzeitig identifizieren zu können.[550]

Unter „Führung" werden die Handlungsmaximen des für das CMS verantwortlichen Geschäftsführers,[551] die Compliance-Richtlinien[552] sowie die Compliance-Verpflichtungen anderer Konzernmitglieder beschrieben.[553] Die Handlungsmaximen des Geschäftsführers für ein effektives CMS umfassen ethische, organisationale und prozessuale Grundprinzipien.[554] Ethische Grundprinzipen bezwecken die Bestimmung und Wahrung von Grundwerten der Organisation sowie das Verständnis für die Bedeutung eines wirksamen CMS. Organisationale

542 Vgl. ISO 19600 (2014), S. iv; Schefold (2015), S. 11.
543 Vgl. ISO 19600 (2014), S. iii.
544 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 4.
545 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 4.1.
546 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 4.2.
547 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 4.3.
548 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 4.5.
549 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 4.6; Weimar/Franzen (2015), S. 124ff.
550 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 4.6; zustimmend Eggers (2021), S. 286; Haag/Blindschädel (2021) S. 112.
551 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 5.1; Rack (2016a), S. 16 mit der Aussage, dass ISO 19600 auf einer vertikalen Arbeitsteilung basiert, in der sämtliche Organisationspflichten auf Vorstände und Geschäftsführer übertragen werden.
552 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 5.2; zustimmend Behringer (2016b), S. 268.
553 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 5.3.
554 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 5.1.

Grundprinzipien sind die kontinuierliche Identifikation und die Festlegung von Compliance-Richtlinien und -Zielen in Übereinstimmung mit der Unternehmensethik und der -strategie sowie die rechtzeitige CMS-Berichterstattung. Prozessuale Grundprinzipien umfassen die Integration der Anforderungen des CMS in das Unternehmen und die Verknüpfung von operativen Zielen und Compliance-Verpflichtungen. Die Entwicklung der Compliance-Richtlinie ist ein zentraler Aufgabenbereich der Geschäftsführung und beinhaltet folgende Arbeitspunkte. Erstens sind die Compliance-Richtlinien gemeinschaftlich festzulegen, d. h. durch das Leitungsgremium, das Top-Management sowie in Absprache mit den Mitarbeitern.[555] Zweitens sollte die Compliance-Richtlinie das CMS hinsichtlich des Umfangs und der Anwendung sowie dessen Ausgestaltung in Bezug auf Größe, Art und Komplexität konzeptionell definieren.[556] Drittens ist die Compliance-Richtlinie transparent und barrierefrei zu kommunizieren und im Klartext zu verfassen, damit alle Mitarbeiter die Grundsätze und Absichten leicht verstehen können.[557] Bei Compliance-Verpflichtungen anderer Konzernmitglieder wird zwischen den Verpflichtungen des mittleren Managements[558] sowie denen der Mitarbeiter differenziert.[559] Die Compliance-Verpflichtungen des Managements sollen bezwecken, dass der Grundcharakter des CMS an die Mitarbeiter kommuniziert wird und sie dazu ermutigt werden, Compliance-relevante Sachverhalte zu berichten. Die Verantwortlichkeit der Mitarbeiter für Compliance im Unternehmen führt idealerweise zu einem Compliance-Bewusstsein, das sich auf unterschiedliche Weise im betrieblichen Alltag widerspiegelt, wie z. B. in der Teilnahme an Schulungen sowie in der gewissenhaften Berichterstattung über Non-Compliance.

Unter „Planung“ werden die Maßnahmen zur Identifikation von Compliance-Risiken[560] sowie zum Erreichen von Compliance-Zielen beschrieben.[561] Die Identifikation von Compliance-Risiken soll sicherstellen, dass das CMS die beabsichtigten Ergebnisse erzielen kann, unerwünschte Wirkungen verhindern, erkennen und reduzieren sowie eine kontinuierliche Verbesserung des CMS gewährleisten. Compliance-Ziele sollten konsistent mit der Compliance-Richtlinie, messbar, überwachbar und aktualisierbar sein. Dabei sind vor allem die notwendigen Ressourcen sowie die Verantwortlichkeiten festzulegen.

555 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 5.2.1.
556 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 5.2.2.
557 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 5.2.2.
558 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 5.3.5.
559 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 5.3.6.
560 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 6.1.
561 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 6.2.

Beim Leistungsbereich „Hilfestellung“ wird hinsichtlich der Ressourcen, der Kompetenzen der Organisationsmitglieder, des Bewusstseins, der Kommunikation und der Dokumentation differenziert. Die gesetzlichen Vertreter sind dabei verpflichtet, die notwendigen Ressourcen zu bestimmen und bereitzustellen. Die Ressourcen dienen zur Einrichtung, Entwicklung, Implementierung, Bewertung, Wartung und Verbesserung des CMS. Die Kompetenzen der Organisationsmitglieder sind zu fördern und mittels einer angemessenen Schulung weiterzubilden, da diese die Wirksamkeit des CMS einschlägig beeinflussen. Im Bedarfsfall sind Maßnahmen zu ergreifen, um die erforderliche Kompetenz zu erwerben, die in Form von Kompetenznachweisen zu dokumentieren sind. Grundlegende Ausführungen zum Compliance-Bewusstsein beziehen sich vor allem auf die Mitarbeiter. Diese sollten die Compliance-Richtlinie kennen sowie sich ihrer Rolle und ihrem Beitrag bei der Wirksamkeit des CMS bewusst sein. Wesentlicher Schwerpunkt des Leitfadens ist die Unternehmenskultur bzw. die Compliance-Kultur.[562] Unter Compliance-Kultur werden in ISO 19600 Werte, ethische Standards und Überzeugungen verstanden, die in einer Organisation existieren und mit den Strukturen und dem Kontrollsystem des Unternehmens interagieren.[563] In ISO 19600 werden unterschiedliche Treiber der Compliance-Kultur aufgeführt. Diese sind z. B. der durch die Geschäftsleitung vermittelte Grundtenor ethischer Leitlinien (“Tone from the top“),[564] das gemeinschaftliche Ziel von Compliance-Trainings[565], die Sensibilisierung des Compliance-Bewusstseins[566] und die Zielsetzung von Compliance-Überwachungen.[567] Die Compliance-Kultur erfordert aktives, sichtbares, konsequentes und nachhaltiges Handeln der Leitungsorgane, des Top-Managements und des Managements. Die interne und externe Compliance-Kommunikation gemäß ISO 19600 ist sicherzustellen, insbesondere hinsichtlich der Gesichtspunkte, welche, wann, mit wem und wie Aspekte zum CMS kommuniziert werden.[568] Die Berichterstattungspflichten erfordern, dass die vom Normgremium empfohlenen sowie die von der Organisation als wesentlich für die Wirksamkeit des CMS bewerteten Informationen berichtet werden.

562 Vgl. Makowicz/Stadelmaier (2015), S. 91.
563 Vgl. ISO (2014), Ziffer 3.14; Neumann (2021), S. 12 zur ethischen Führung als Stellschraube zur Stärkung der Compliance.
564 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 5.1.
565 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 7.2.2.2.
566 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 7.3.2.2.f).
567 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 9.1.2.
568 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 7.4.1.

Unter „Betrieb“ werden die operationellen Planungs- und Kontrollmaßnahmen eines CMS sowie deren Implementierung und Durchführung beschrieben.[569] Wirksame Planungs- und Kontrollmaßnahmen bezwecken die Prozessplanung, -implementierung und -steuerung zwecks Einhaltung der Compliance-Verpflichtungen. So sind z. B. Prozessziele, und -kriterien festzulegen. Für die Implementierung und Durchführung sind Kontrollen einzurichten, um die identifizierten Compliance-Verpflichtungen und die Compliance-Risiken zu verwalten.

Die „Leistungsbewertung“ umfasst Maßnahmen bezüglich Überwachung, Audit und Evaluierung des CMS.[570] Die Überwachung zielt darauf ab, die Wirksamkeit der Schulungen sowie den Effekt behobener Compliance-Fehler nachzuvollziehen. Gegenstand der Überwachung sind Fälle, in denen Compliance-Verpflichtungen nicht erfüllt werden konnten, wie z. B. anhand der Compliance Ziele.[571] Überwachungsmaßnahmen sind z. B. Compliance-Reports von Stakeholdern zur betrieblichen Compliance-Performance.[572] Audits prüfen den Wahrheitsgehalt der Compliance-Reports und ob die Compliance-Maßnahmen den Normempfehlungen zur Umsetzung des CMS entsprechen.[573] Determinanten für die Audits sind hierbei Verantwortlichkeiten, Planungsanforderungen, Berichterstattung, Kriterien sowie Umfang der Prüfung und die Unabhängigkeit des Prüfers. Die Ergebnisse der Audits sind dem zuständigen Management zu melden und dokumentierte Informationen als Nachweis für die Umsetzung des Prüfungsprogramms aufzubewahren. Die Evaluierung des CMS erfolgt mittels eines Management Reviews.[574] Dabei werden die Angemessenheit der Compliance-Richtlinie und die Nutzung der eingesetzten Ressourcen geprüft und es wird untersucht, ob Aspekte aus früheren Managementüberprüfungen aufgegriffen wurden. Die Bemessungsgrundlage sind der Zielerreichungsgrad von Compliance-Zielen, die Bewertung von Mängeln nach eingeleiteten Korrekturmaßnahmen sowie interne und externe Beschwerden.

Unter „Verbesserung“ werden Maßnahmen zur Stärkung der Regelkonformität und zur Reduktion von Non-Compliance im Unternehmen beschrieben.[575] Hierzu sind Compliance-Maßnahmen mit Kontroll- und Korrekturfunktion zu ergreifen, um den Hauptursachen der Nichteinhaltung von Regeln entgegenzuwirken.

569 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 8.1 und 8.2.
570 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 9.
571 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 9.1.2
572 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 9.1.3., 9.1.8 und 9.1.6.
573 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 9.2.
574 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 9.3.
575 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 10.

Würdigung

ISO 19600 ist eine CMS-Norm, die explizit Praktiker bei ihrer Ausgestaltung des CMS unterstützen soll und wesentliche Bereiche eines betriebswirtschaftlichen CMS adressiert.[576] Zentrale Themen, die sich in der schriftlich fixierten Norm oder in der gegenwärtigen Compliance-Diskussion wiederfinden, sind der Stellenwert der Compliance-Risiken bzw. Compliance-Kultur, die aus der Norm abgeleiteten Grundsätze für die Betriebspraxis sowie die Frage nach der CMS-Zertifizierung gemäß ISO 19600.

Compliance-Risiken und Compliance-Kultur haben einen zentralen Stellenwert in der Anwendernorm ISO 19600.[577] Der risikobasierte CMS-Ansatz der Norm impliziert für unterschiedliche Rechtskulturen aus verschiedenen Ländern einen umsetzbaren Kompromiss zur Ausgestaltung des CMS.[578] Für den Anwender von ISO 19600 wird klar, dass das CMS nicht zwangsläufig mit einem RMS verflochten sein muss, sondern unabhängig davon effizient wirken kann.[579] ISO 19600 hat es somit als eine der ersten Normen geschafft, aus dem „Schattendasein“[580] des RM herauszukommen. So sind CMS und RMS zwar miteinander verwoben, stellen jedoch auch eigenständige Management-Systeme dar.[581] Die Compliance-Kultur ist gemäß ISO 19600 ein konstituierender Faktor des CMS. So ist sie weniger ein starres Konzept im Unternehmen, sondern vielmehr ein mit Strukturen und Kontrollsystemen interagierendes ethisches Wertesystem. In ISO 19600 wird dieses Wertesystem als ein Geflecht aus Compliance-Verpflichtungen beschrieben, die eine Organisation erfüllen muss, und jenen, die sie erfüllen möchte. Befürworter von ISO 19600 schlussfolgern, dass die Norm als CMS-Anwendungsgrundlage deshalb so gut funktioniert, weil die Werte- und Kulturvermittlung forciert wird. So ist die Compliance-Kultur ein wesentliches Ziel diverser Compliance-Maßnahmen, wie z. B. von Compliance-Trainings[582] und von Compliance-Überwachung.[583] Die Kombination aus dem Prinzip „tone from the top“[584] und einer wirksamen Sanktionskultur implizieren ein striktes Vorgehen bei Non-Compliance durch intensivierte Compliance-Kommunikation.[585]

576 Vgl. Makowicz/Maciuca (2020), S. 73.
577 Vgl. ISO 19600 (2014), S. v; Schenk (2015), S. 319; Fissenewert (2016), S. 90.
578 Vgl. Fissenewert (2016), S. 90.
579 Vgl. Makowicz/Stadelmaier (2015), S. 91.
580 Vgl. Grüninger (2014), S. 255.
581 Vgl. Fissenewert (2016), S. 91.
582 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziff. 7.3.2.2 f. und Ziffer 7.2.2.2.
583 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 9.1.2.
584 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 5.1.
585 Vgl. ISO 19600 (2011), Ziffer 5.1.4; Fissenewert (2016), S. 91.

ISO 19600 umfasst Handlungsempfehlungen, die den Grundsätzen der guten Unternehmensführung, der Verhältnismäßigkeit, der Transparenz, der Nachhaltigkeit sowie der Flexibilität folgen. Der Grundsatz guter Unternehmensführung[586] hat sowohl Compliance-Verpflichtungen zum Inhalt, die ein Unternehmen erfüllen muss, als auch eine Werte- und Ethikkultur, die eine Organisation erfüllen möchte.[587] Abhängig vom Reifegrad des CMS unterscheidet und ermöglicht ISO 19600 gute Unternehmensführung über das CMS in zwei Phasen, die Frühphase und die Spätphase.[588] In der Frühphase sind Ziele und Anwendungsbereiche des CMS vorrangig, die die Interessen aller Beteiligten bei der Festlegung der betrieblichen Compliance-Richtlinien berücksichtigen. Die Identifikation von Compliance-Risiken und -Verpflichtungen stellt die operative Schnittstelle zur Spätphase her. In der Spätphase werden Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten sowie CMS-Maßnahmen und CMS-Instrumente festgelegt. Der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit ermöglicht die Implementierung einzelner Maßnahmen des CMS im Verhältnis zur Unternehmensgröße und die zweckmäßige Allokation der Compliance-Risiken.[589] Dadurch werden etwaige Prozessfehler aufgrund einer mangelhaften Funktionstrennung von Compliance-Verantwortlichkeiten sowie redundante Dokumentationen reduziert.[590] Der Grundsatz der Transparenz beschreibt, dass die Darlegung der Strukturen des CMS und dessen Maßnahmen aufgrund des Vertrauenszuwachses zu einer erhöhten Akzeptanz der Unternehmensmitglieder sowie zu einer verbesserten Kontrolle im Außenverhältnis führen.[591] Der Grundsatz der Nachhaltigkeit besagt, dass die Implementierung des CMS keine punktuelle Maßnahme, sondern vielmehr ein kontinuierlicher Prozess ist. Die Sicherstellung des Prozesses erfolgt durch eine stetige Weiterentwicklung des CMS sowie durch dessen Einbindung in die Unternehmensstruktur und in das Bewusstsein der Mitarbeiter.[592] Der Grundsatz der Flexibilität umfasst Empfehlungen zu Ausgestaltungsmaßnahmen und zur Skalierbarkeit des CMS unter Berücksichtigung individueller Unternehmensspezifikationen.[593] Vor diesem Hintergrund wurde ISO 19600 bereits vor ihrer Veröffentlichung als Compliance-Standard für den Mittelstand deklariert wurde.[594] Zudem wird in ISO 19600 betont, dass nicht alle Organisationen eine separates CMS einrichten sollten, sondern dass einzelne

586 Vgl. ISO (2014), Ziffer 1.3.
587 Vgl. Fissenewert (2016), S. 90.
588 Vgl. hierzu Fissenewert (2015b), S. 202; Fissenewert (2016), S. 90.
589 Vgl. Makowicz/Stadelmaier (2015), S. 90.
590 Vgl. Schenk (2015), S. 319.
591 Vgl. Fissenewert (2016), S. 91.
592 Vgl. Fissenewert (2016), S. 91.
593 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 1.2; Makowicz/Stadelmaier (2015), S. 90; Schenk (2015), S. 319.
594 Vgl. Makowicz (2014), S. 1.

Compliance-Funktionen in bereits bestehende Unternehmensfunktionen integriert werden können.[595] Eine solche Herangehensweise der maßgeschneiderten Lösung ist betriebswirtschaftlich zweckmäßig, um z. B. (Compliance-)Kosten möglichst optimal allokieren zu können.[596] Der flexible Charakter kommt durch Compliance-Bezüge zu unterschiedlichen Fachthemen zum Vorschein, wie z. B. zur Korruptionsbekämpfung, zur Haftungsvermeidung, zum Umweltschutz oder zur Arbeitssicherheit.[597] Die Gründe für die hohe Passgenauigkeit eines mittels ISO 19600 konzipierten und implementierten CMS könnten in zwei für ISO-Normen typische Charakteristika liegen. Einerseits sind ISO-Normen mit einer HLS entwickelt und andererseits folgen die Normen dem PDCA-Modell. Die HLS ermöglicht die Nutzung identischer Textbausteine und gemeinsamer Begriffsverwendungen für mehrere ISO-Systeme.[598] In der Unternehmenspraxis bedeutet dies verringerte Redundanzen bei der Implementierung weiterer ISO-Normen. Das PDCA-Modell beschreibt die Systematik kontinuierlicher Verbesserung durch die Bausteine „Planung“ (Plan), „Test“ (Do), „Kontrolle“ (Check) sowie „Implementierung“ (Act) und gewährleistet eine optimale Kompatibilität mit anderen ISO-Standards.[599]

Betriebswirtschaftliche Bedeutung hat ebenfalls die Diskussion um die Zertifizierung eines CMS nach ISO 19600.[600] Die „Eigendynamik“,[601] mit der sich ISO 19600 fälschlicherweise als zertifizierbare Norm entwickelt hat,[602] ist in einer „Zertifizierungs-Welle“[603] und gleichzeitig einem „Diskussionsstrang“[604] innerhalb der Compliance-Literatur ausgeartet. Bereits kurz nach ihrer Veröffentlichung boten diverse Dienstleister trotz der Unzulänglichkeiten der Norm Zertifizierungen für ISO 19600 an.[605] Die Folge war eine „eins zu eins-Umsetzung“[606] und eine Uminterpretation durch den zuständigen Zertifizierer.[607] Bei ISO 19600 handelt es sich um einen Management-System-Standard (MSS) vom Typ B,[608] der lediglich als Leitfaden mit Empfehlungen ohne verbindlichen Anforderungen zu verstehen ist.[609] Ist eine Zertifizierung

595 Vgl. ISO 19600 (2014), Ziffer 5.4.
596 Vgl. Fissenewert (2015a), S. 265; Fissenewert (2016), S. 20f.
597 Vgl. Schenk (2015), S. 319.
598 Vgl. Fissenewert (2016), S. 20f.
599 Vgl. Fissenewert (2016), S. 21 für eine detaillierte Erläuterung des PDCA-Modells.
600 Vgl. Fissenewert (2015b), S. 19; Schulz (2015), S. 3115; Wolffgang/Witte (2015), S. 142.
601 Vgl. Grüninger/Kayser (2015), S. 134.
602 Vgl. Fissenewert (2015a), S. 267.
603 Vgl. Grüninger/Kayser (2015), S. 134.
604 Vgl. Wolffgang/Witte (2015), S. 142; Behringer (2016b), S. 267; Viebranz/Krisor (2016), S. 242.
605 Vgl. Grüninger/Kayser (2015), S. 133.
606 Vgl. Grüninger/Kayser (2015), S. 133.
607 Vgl. Fissenewert (2015b), S. 17; Behringer (2016b), S. 267.
608 Vgl. Fissenewert (2016), S. 90.
609 Vgl. Viebranz/Krisor (2016), S. 242.

erwünscht, so hat die Ausgestaltung des CMS im Kontext des „Muss“ statt des „Soll“ zu erfolgen.[610] Grundsätzlich können ISO-Normen als Zertifizierungsstandards konzipiert werden.[611] Diese umfassen zusätzliche Dokumente mit konkreten Handlungshinweisen, wie z. B. ein Guidance-Dokument.[612]

Insgesamt fällt die Würdigung von ISO 19600 weder positiv noch negativ aus. Kritiker hinterfragen die Eignung der Norm als passgenaues und zielführendes Instrument zur Implementierung von CMS sowie als Bewertungsgrundlage betrieblicher Entscheidungsprozesse.[613] Geeigneter wäre ihnen zufolge ein schlankeres Format des Leitfadens mit wesentlich konkreteren Handlungsempfehlungen statt einer Liste mit Empfehlungen, die eine breite Auslegung der Umsetzung implizieren.[614] Demgegenüber vertreten Befürworter wiederum, dass ISO 19600 inhaltlich aufgeräumt, übersichtlich und verständlich ist.[615] Zudem wird kritisiert, dass innerhalb der Norm Sachverhalte untypisch erläutert werden, wie z. B. die Nutzung des zu definierenden Begriffs in der Definition,[616] was dem Prinzip widerspricht, den zu definierenden Begriff in der Definition zu nutzen.[617] Der internationale Ansatz von ISO 19600 führt zu ambivalenten Schlussfolgerungen. Ihr mangelnder nationaler Bezug zu Gesetzen und Rechtsprechungen blockiert die Möglichkeit der Etablierung als nationaler Referenzrahmen[618] Andererseits verschaffen die internationale Anerkennung von ISO 19600 und ihre Verzahnung mit anderen MSS Praxisvorteile bei der CMS-Ausgestaltung.[619] Der Leitfaden überzeugt zudem aufgrund der Berücksichtigung der Verhältnismäßigkeit bei der CMS-Implementierung im Unternehmen, sodass u. a. „unentschlossene Mittelständler“[620] weitaus kleinere Praxisprobleme (Ressourcen, CMS-spezifisches Know-how)[621] bei der Ausgestaltung des CMS zu fürchten haben.[622] So ist ISO 19600 der erste Leitfaden, der sämtliche relevanten Compliance-Anforderungen mit Anwendbarkeit auf unterschiedliche Unternehmen beinhaltet.[623]

610 Vgl. Fissenewert (2016), S. 90.
611 Vgl. Makowicz (2015), S. 36; Grüninger/Kayser (2015), S. 134.
612 Vgl. Grüninger/Kayser (2015), S. 134.
613 Vgl. Ehnert (2015), S. 7; Grüninger/Schöttl (2017), S. 14.
614 Vgl. Grüninger/Kayser (2015), S. 133.
615 Vgl. Rack (2016b), S. 61; Fissenewert (2016), S. 90.
616 Vgl. ISO (2014), Ziffer 3.17: “Compliance meeting all the organization’s compliance requirements”.
617 Vgl. Behringer (2016b), S. 92.
618 Vgl. Makowicz (2015), S. 49.
619 Vgl. Makowicz/Maciuca (2020), S. 79.
620 Vgl. Makowicz/Stadelmaier (2015), S. 89.
621 Vgl. Berstein/Klein (2014), S. 284.
622 Vgl. Makowicz (2015), S. 48; Makowicz/Stadelmaier (2015), S. 89.
623 Vgl. Behinger (2016), S. 267; Bühr/Seitz (2015), S. 31.

Die neue ISO-Norm für CMS: 37301 Compliance management systems –— Requirements with guidance for use“ (ISO 37301)

Nach den ISO-Regularien müssen alle ISO-Standards in bestimmten zeitlichen Abständen überarbeitet werden. Eine wesentliche Ursache für die Überarbeitung von ISO 19600 war in dem Mangel und dem Bedauern ihrer Anwender begründet, dass ISO 19600 keine zertifizierbare Norm ist.[624] Das Überarbeitungsverfahren zu ISO 19600 begann im Jahre 2018 und wurde mit Veröffentlichung der Norm ISO 37301 am 13. April 2021 abgeschlossen.[625] ISO 37301 ist ein prüfbarer Zertifizierungsstandard mit expliziten Anforderungen an das CMS.

Weite Teile von ISO 19600 wurden lediglich modifiziert. Inhaltliche Anpassungen sind vornehmlich redaktioneller Art. So wurden einerseits die in ISO 19600 angeführten Beispiele in ISO 37301 in eine Anlage verschoben und andererseits der Normtext von ISO 37301 als verbindlicher Text formuliert.[626] Für Anwender, die vormals ISO 19600 genutzt haben, ändert sich bezüglich der Organisationen und der zugrunde liegenden Richtlinien nicht viel, da ein Großteil der Kernelemente von ISO 19600 beibehalten wurde.[627] Ferner ist ISO 37301 grundsätzlich für alle Unternehmen, unabhängig von ihrer Branche und Größe, anwendbar.[628] Zudem ist ISO 37031 in der typischen Struktur der ISO-Normen konzipiert, was die Integration mit anderen Management-Systemen erlaubt, wie z. B. ISO 9001, ISO 14001 oder ISO 45001.[629] Dies ermöglicht es, die Ausgestaltung des CMS an bereits etablierte Management-Systeme bzw. Unternehmensprozesse anzupassen und dabei individuell auf organisationsspezifische Besonderheiten einzugehen.[630]

Neue Inhalte gemäß ISO 37301 beschreiben konkrete Anforderungen an den Aufbau, die Umsetzung sowie die Wirksamkeitskontrolle eines CMS.[631] ISO 37301 ist wie geplant ein MSS vom Typ-A mit expliziten Anforderungen und von jedem akkreditiertem Auditor zertifizierbar.[632] ISO 37301 enthält keine Empfehlungen, sondern Richtlinien i. S. v. „Soll“- und „Muss“-Bestimmungen für wirksame CMS. Hierbei wird in ISO 37301 zwischen „shall“, „should“, „may“ und „can“ unterschieden.[633] Neu sind außerdem die Anforderungen an eine

624 Vgl. Würz (2021), S. 1.
625 Vgl. ISO (2021), S. 1.
626 Vgl. ISO (2021), S. vi.
627 Vgl. Homann (2021), S. 3.
628 Vgl. Gnändiger/Dietrich/Bremer (2021), S. 7.
629 Vgl. Würz (2021), S. 1.
630 Vgl. Gnändiger/Dietrich/Bremer (2021), S. 7.
631 Vgl. Würz (2021), S. 1.
632 Vgl. Makowicz /Maciuca (2020), S. 75.
633 Vgl. ISO (2021), S. v.

angemessene Hinweisgeber-Politik im Unternehmen.[634] Die Anpassungen zur Hinweisgeber-Politik umfassen eine zeitnahe und gründliche Untersuchung aller Anschuldigungen oder Verdachtsfälle von Fehlverhalten durch die Organisation, ihre Mitarbeiter oder relevante Dritte sowie ein sichtbares und zugängliches Hinweisgebersystem für alle Mitarbeiter und relevanten Parteien. Ferner sind vertrauliche und anonyme Meldeverfahren und ein System, das es Hinweisgebern ermöglicht, ihre Anonymität zu wahren, zu implementieren. Zudem wurden Regelungen für die schriftliche und vollständige Dokumentation aller Reaktionen auf Compliance-Verstöße oder Hinweise, einschließlich disziplinarischer Maßnahmen oder Abhilfemaßnahmen festgelegt.

Die Zertifizierung eines CMS nach ISO 37301 ist aus unterschiedlichen Gründen für den Normanwender vorteilhaft. Erstens stellt eine CMS-Zertifizierung eine externe Rückmeldung des Zertifizierers über die angemessene Ausgestaltung und Wirksamkeit des implementierten CMS dar. So schafft ein Zertifikat in der eigenen Organisation bzw. bei ihren Mitgliedern Sicherheit und Vertrauen in das CMS.[635] Zweitens ist eine CMS-Zertifizierung gemäß ISO 37301 förderlich für den Nachweis der Erfüllung von Sorgfaltspflichten, insbesondere auch für international agierende Unternehmen, bei denen die Tochtergesellschaften in den Geltungsbereich des Zertifikats eingebunden werden können.[636] In diesem Zusammenhang spielen auch neue Gesetze für Anwender von ISO 37301 eine Rolle, wie z. B. das am 25. Juni 2021 beschlossene Lieferkettengesetz, das künftig für größere Unternehmen Sorgfaltspflichten im Verhältnis zu ihren unmittelbaren Lieferanten weltweit fordert.[637] Diese Sorgfaltspflichten umfassen u. a. präventive Maßnahmen zur Verhinderung von Verstößen gegen menschen- und umweltrechtliche Rechtspositionen durch den Lieferanten.[638] Die resultierenden erheblichen Aufwendungen für die Unternehmen könnten ggf. reduziert werden, indem die Unternehmen eine Zertifizierung nach ISO 37301 von ihren unmittelbaren Lieferanten einfordern. Drittens ist ein Zertifikat für nationale und internationale externe Stakeholder ein Signal der ordnungsgemäßen Ausgestaltung des CMS und dient als eine Art Bestätigung, welche die internen Bemühungen auch nach außen sichtbar werden lässt.[639] So ist

634 Vgl. Homann (2021), S. 3.
635 Vgl. Gnändiger/Dietrich/Bremer (2021), S. 7.
636 Vgl. Gnändiger/Dietrich/Bremer (2021), S. 7.
637 Vgl. Rausch (2020), S. 356; BT-Drucksache 495/21 (2021), S. 6ff.; Helck (2021), S. 1603; Lutz-Bachmann/Vorbeck/Wengenroth (2021), S. 906ff.
638 Vgl. Nietsch/Wiedmann (2021), S. 101ff.
639 Vgl. Jennings (2012), S. 41; Jonas (2016), S. 61f ; Gnändiger/Dietrich/Bremer (2021), S. 7.

es ebenfalls möglich, dass ein solches CMS-Zertifikat im geschäftlichen Verkehr ein zentrales Ausschreibungskriterium für die Realisierung von Geschäftsbeziehungen werden könnte.[640]

Trotz der Zertifizierungsmöglichkeit nach ISO 37301 bleiben weitere Aspekte ungeklärt, wie z. B. die Frage nach einem geeigneten Zertifizierer, nach Maßnahmen zur Steigerung der Marktakzeptanz einer derartigen Zertifizierung, nach den in die Zertifizierung einbezogenen Compliance-Bereiche des Unternehmens sowie nach den Anpassungsmöglichkeiten der Zertifizierung an den entsprechenden Reifegrad des CMS im betroffenen Unternehmen.[641] So werden noch besondere Anforderungen erarbeitet, die Zertifizierungsstellen erfüllen müssen.[642] Grundsätzlich ist ISO 37301 akkreditierungsfähig, sodass sich jede Organisation bei der Deutschen Akkreditierungsstelle (DAkkS) um eine Akkreditierung bemühen kann, was den Markt für CMS-Zertifizierungen mit hoher Wahrscheinlichkeit beeinflussen wird. Offen bleibt zudem die Frage nach der Relevanz einer Zertifizierung nach ISO 37301, u. a. hinsichtlich der Beziehung zu anderen etablierten CMS-Standards, wie z. B. IDW PS 980. Die Aufnahme von ISO 37301 in das Deutsche Normungswerk (DIN-Normen) ist geplant und ein entsprechender Entwurf bereits veröffentlicht. Des Weiteren ist zu hinterfragen, ob die Zertifizierung die Wirksamkeit des CMS erhöht oder als Werbemaßnahme mit einer erhofften externen Signalwirkung fungiert.[643] Offen ist außerdem, ob eine Zertifizierung einen haftungsmildernden Effekt bewirken wird.[644] Gründe sind die mangelnde Rechtsqualität sowie die Tatsache, dass eine Zertifizierung nach ISO 37301 freiwillig ist.[645] Insgesamt eröffnen sich durch die Möglichkeit der CMS-Zertifizierung mittels ISO 37301 langfristige Verbesserungsmöglichkeiten rund um CMS, wie z. B. hinsichtlich einer Standardisierung zur Ausgestaltung sowie zur Prüfung von CMS. Grundsätzlich erweitern sich mit ISO 37301 die Möglichkeiten des qualifizierten Nachweises eines geprüften und zertifizierten Umgangs mit regulatorischen und sonstigen Anforderungen der Organisation, was risikominimierend wirken kann.[646] In diesem Zusammenhang ist jedoch abzuwarten, ob die Möglichkeit einer Zertifizierung zur langfristigen Reduktion von Compliance-Verstößen in Unternehmen führt.[647]

640 Vgl. Gnändiger/Dietrich/Bremer (2021), S. 7.
641 Vgl. Viebranz/Krisor (2016), S. 244.
642 Vgl. Makowicz (2021), S. 5.
643 Vgl. Behringer (2016b), S. 95.
644 Vgl. Grüninger/Kayser (2015), S. 134.
645 Vgl. Böttcher (2011), S. 1057.
646 Vgl. Corbett/Montes-Sancho (2005), S. 1046ff. zu betriebswirtschaftlichen Implikationen von ISO-Zertifizierungen für Unternehmen.
647 Vgl. Quazi (1997), S. 349; Passarge/Graf (2014), S. 363ff. zur Zertifizierung von CMS; Gnändiger/Dietrich/Bremer (2021), S. 7.

2.2.4 IDW Prüfungsstandard: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen (IDW PS 980)

Das IDW verfolgt im Rahmen des Berufstands der Wirtschaftsprüfer die Umsetzung der „drei Säulen der IDW Arbeit“:[648] die berufsbezogene Facharbeit, die Interessensvertretung der Wirtschaftsprüfer sowie deren Aus- und Fortbildung. Zudem konzeptioniert der IDW Prüfungsstandards (PS), die als Arbeits- und Bewertungsgrundlage für Wirtschaftsprüfer dienen.[649] Eine derivative Rechtsetzungskompetenz des IDW liegt mangels staatlicher Anerkennung nicht vor.[650] Jedoch umfassen die PS Expertenmeinungen eines kompetenten Gremiums, die in ihrer Bedeutung einer in der Literatur geäußerten Ansicht gleichkommen.[651]

Der IDW PS 980 trat am 11. März 2011 in Kraft[652] und beschreibt die Prüfungsmethodik zur Erlangung einer hinreichenden Sicherheit mit Bezug zu internationalen Rahmenwerken, wie z. B. von COSO.[653] Ziel des IDW war die Einführung und Etablierung eines einheitlichen CMS-Prüfungsstandards bezüglich Konzeption, Umsetzung und Wirksamkeit,[654] um der zunehmenden Unsicherheit über Compliance-Themen in der Industrie entgegenzuwirken.[655] So war weniger die Festlegung von Ausgestaltungskriterien für CMS beabsichtigt, sondern vielmehr die Darlegung der Berufsgrundsätze von Wirtschaftsprüfern bei CMS-Prüfungen.[656] Ferner eignet sich der Standard zur CMS-Zertifizierung mit einem Testat inkl. Prüfungsbericht.[657] IDW PS 980 hat sich als Benchmark für die Ausgestaltung und Prüfung von CMS etabliert[658] und gilt als Erfolg für die deutsche „Compliance-Landschaft“.[659] Er besitzt den typischen Aufbau eines IDW-Prüfungsstandards zum Themenbereich GRC (PS-980er-Reihe).[660] IDW PS 980 umfasst Abschnitte zum Prüfungsgegenstand, -ziel, -umfang und -anforderungen und zu den CMS-Grundelementen, die nachstehend behandelt werden.

---

648 Vgl. IDW (2021c), S. 2ff.
649 Vgl. Withus (2015a), S. 170.
650 Vgl. Böttcher (2011), S. 1055.
651 Vgl. Böttcher (2011), S. 1055.
652 Vgl. IDW (2017), S. 837ff.
653 Vgl IDW PS 980 (2011), Tz. 4, Ehnert (2015), S. 8; Fissenewert (2016), S. 33.
654 Vgl. Schefold (2019), S. 183.
655 Vgl. Grüninger (2010), S. 141; Fissenewert (2016), S. 33.
656 Vgl. Withus (2015a), S. 170; Ehnert (2015), S. 8.
657 Vgl. Ehnert (2015), S. 8; Scheider (2017), S. 94.
658 Vgl. Eichler (2012), S. 133; Eichler (2015), S. 7; Heißner (2014), S. 436; Laue (2021), S. 37.
659 Vgl. Withus (2015a), S. 170; Grüninger/Remberg (2013), S. 188; Böttcher (2011), S. 1058.
660 Vgl. Schmidt (2020), S. 81: Die PS-980er-Reihe umfasst IDW PS 981: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Risikomanagementsystemen, IDW PS 982: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung des internen Kontrollsystems des internen und externen Berichtswesens sowie IDW PS 983: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Internen Revisionssystemen.

In IDW PS 980 werden die folgenden sieben CMS-Grundelemente für ein angemessenes CMS genannt:[661] Compliance-Kultur, Compliance-Ziele, Compliance-Risiken, Compliance-Programm, Compliance-Organisation, Compliance-Kommunikation und Compliance-Überwachung und -Verbesserung. Die CMS-Grundelemente sind wesentlich für die Konzeption des CMS[662] und wirken aufgrund ihrer inhaltlichen Überschneidungen interagierend miteinander.[663] Grundsätzlich können sich Manager bei der Ausgestaltung einzelner CMS-Grundelemente an das Unternehmen orientieren (Größe, Branche, Umfang der Geschäftstätigkeiten).[664] Die Compliance-Kultur ist die Grundlage für die Angemessenheit und Wirksamkeit des CMS und basiert auf dem Leitbild und den Verhaltensweisen des Managements („tone from the top“).[665] Compliance-Ziele werden durch das Management im Einklang mit den Unternehmenszielen definiert und bilden die Grundlage für die Beurteilung von Compliance-Risiken.[666] Letztere stehen in Wechselwirkung mit den Compliance-Zielen, da mit der Verfehlung von Compliance-Zielen etwaige Regelverstöße oder Risiken entstehen könnten. Auf der Grundlage der Compliance-Risiken werden Grundsätze und Maßnahmen eingeführt, die Compliance-Risiken minimieren sowie Compliance-Verstöße vermeiden sollen.[667] Das Compliance-Programm dient der Sicherstellung einer personenunabhängigen Funktion der CMS-Dokumentation.[668] Die Compliance-Organisation umfasst die Aufbau- und Ablauforganisation im CMS als integralen Bestandteil der ganzheitlichen Unternehmensorganisation und dient zudem als Grundlage für die Ressourcenallokation zur Sicherstellung eines wirksamen CMS.[669] Bei der Compliance-Kommunikation geht es um die Schaffung Compliance-relevanter Informationsflüsse innerhalb der Organisation, insbesondere für Non-Compliance-Fälle.[670] Die Compliance-Überwachung und -Verbesserung zielt auf die Sicherstellung der Angemessenheit und Wirksamkeit des CMS ab. So sollen Schwachstellen identifiziert und an das Unternehmen berichtet werden, um schließlich die Beseitigung der Mängel anzustoßen.[671] Abbildung 6 informiert ergänzend über die CMS-Grundelemente gemäß IDW PS 980 sowie über ihre jeweiligen Spezifikationen für die CMS-Ausgestaltung.[672]

661 Vgl. IDW (2011), Tz. 23; vgl. BCM (2018), S. 1ff.; Nothhelfer/Bacher (2016), S. 66.
662 Vgl. IDW (2011), Tz. A14ff.
663 Vgl. Eibelshäuser/Schmidt (2011), S. 941; Gnändiger/Kleff (2018), S. 473.
664 Vgl. Wermelt/Tervooren (2013), S. 85.
665 Vgl. IDW (2011), Tz. A14ff.
666 Vgl. IDW (2011), Tz. A15ff.
667 Vgl. IDW (2011), Tz. A16ff.
668 Vgl. IDW (2011), Tz. A17ff.
669 Vgl. IDW (2011), Tz. A18ff.
670 Vgl. IDW (2011), Tz. A19ff.
671 Vgl. IDW (2011), Tz. A20ff.
672 Vgl. IDW (2011), Tz. 24.

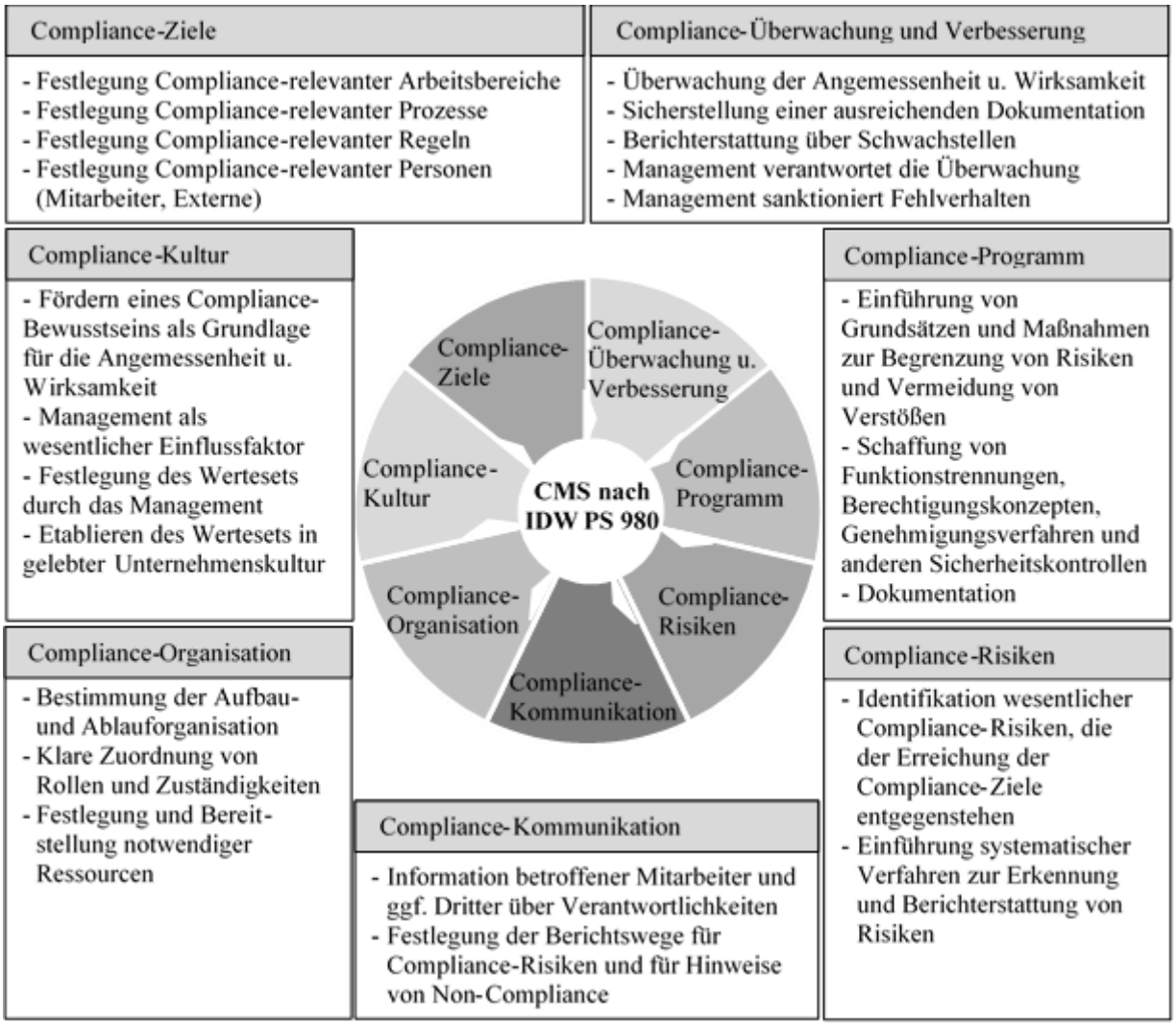


Abbildung 6: CMS-Grundelemente gemäß IDW PS 980[673]

Der Prüfungsgegenstand der CMS-Prüfung ist die CMS-Beschreibung und enthält die durch den gesetzlichen Vertreter bzw. Verantwortlichen getätigte Aussagen über das CMS.[674] Ein Verantwortlicher kann z. B. der Compliance-Beauftragte sein.[675] Die CMS-Beschreibung stellt eine konsistente und personenunabhängige CMS-Prüfung im betrachteten Zeitablauf sicher.[676] Ferner ist sie Voraussetzung zur Auftragsannahme der CMS-Prüfung durch den CMS-Prüfer.[677]

Der Prüfungsumfang gemäß IDW PS 980 unterscheidet sich durch drei Prüfungsleistungen: die Konzeptionsprüfung, die Angemessenheitsprüfung und die Wirksamkeitsprüfung.[678] Bei der Konzeptionsprüfung wird auf Basis des beschriebenen CMS-Konzepts als alleiniger

673 In Anlehnung an IDW (2011), Tz. 24 mit Ergänzungen aus Eibelshäuser/Schmidt (2011), S. 940ff.; Wermelt/Tervooren (2013), S. 85; Gnändiger/Kleff (2018), S. 473.
674 Vgl. IDW (2011), Tz. 12.
675 Vgl. IDW (2011), Tz. A9ff.
676 Vgl. IDW (2011), Tz. 13.
677 Vgl. IDW (2011), Tz. 28.
678 Vgl. IDW (2011), Tz. 15.

Prüfungsgegenstand untersucht,[679] ob die im Konzept enthaltenen Aussagen zum CMS in allen wesentlichen Belangen angemessen dargestellt sind.[680] Konzeptionell erfüllt ein CMS die Anforderungen, wenn eine Aussage über die angemessene Darstellung der wesentlichen Belange des CMS-Konzepts mit hinreichender Sicherheit möglich ist.[681] Bei der Angemessenheitsprüfung wird beurteilt, ob die in der CMS-Beschreibung enthaltenen Aussagen über Grundsätze und Maßnahmen des CMS in allen wesentlichen Belangen angemessen dargestellt sind, um mit hinreichender Sicherheit sowohl Risiken als auch wesentliche Regelverstöße rechtzeitig zu erkennen oder zu verhindern.[682] Angemessen ist ein CMS, wenn es mit hinreichender Sicherheit Risiken wesentlicher Regelverstöße rechtzeitig erkennt bzw. diese verhindert und wenn eine zeitnahe Berichterstattung bereits eingetretener Regelverstöße zur Einleitung notwendiger Maßnahmen an die zuständige Stelle im Unternehmen erfolgt.[683] Sowohl die Konzeptions- als auch die Angemessenheitsprüfung dienen lediglich dazu, den Reifegrad des aktuellen CMS zu beurteilen.[684] Die Wirksamkeitsprüfung stellt das oberste Ziel bei der Prüfung eines CMS dar.[685] Mit ihr wird bewertet, ob die in der CMS-Beschreibung enthaltenen Aussagen über die Grundsätze und Maßnahmen des CMS in allen wesentlichen Belangen angemessen dargestellt sind,[686] die Maßnahmen zu einem bestimmten Zeitpunkt hinreichend sicher Risiken und Regelverstöße rechtzeitig erkennen und verhindern,[687] und zudem während eines bestimmten Zeitraums wirksam waren.[688] Wirksam ist ein CMS, wenn die Grundsätze und Maßnahmen in den laufenden Geschäftsprozessen von den hiervon Betroffenen nach Maßgabe ihrer Verantwortung zur Kenntnis genommen und beachtet werden.[689] Die Angemessenheits- und bei der Wirksamkeitsprüfung basieren auf das CMS-Konzept.[690] Die Wirksamkeitsprüfung umfasst gleichzeitig die Konzeptions- und Angemessenheitsprüfung.[691]

Die Prüfungsanforderungen gemäß IDW PS 980 umfassen Anforderungen an den CMS-Prüfer, formelle Anforderungen der CMS-Prüfung, Prüfungshandlungen im Falle etwaiger

679 Vgl. IDW (2011), Tz. 41.
680 Vgl. IDW (2011), Tz. 16.
681 Vgl. IDW (2011), Tz. 17.
682 Vgl. IDW (2011), Tz. 17.
683 Vgl. IDW (2011), Tz. 20 und Tz. A12.
684 Vgl. IDW (2011), Tz. 15.
685 Vgl. IDW (2011), Tz. 14.
686 Vgl. IDW (2011), Tz. 14 und Tz. 19.
687 Vgl. IDW (2011), Tz, 14 und Tz. 20.
688 Vgl. IDW (2011), Tz, 14, Tz. 19 und Tz. 20.
689 Vgl. IDW (2011), Tz. 20.
690 Vgl. IDW (2011), Tz. 41.
691 Vgl. IDW (2011), Tz, 14, Tz. 39 und Tz. A11.

Regelverstöße mit Auswirkungen auf das Prüfurteil sowie die Dokumentation der CMS-Prüfung und die Berichterstattung des CMS-Prüfers. Die Anforderungen an den CMS-Prüfer sind die Unabhängigkeit, Verschwiegenheit, Eigenverantwortlichkeit, Gewissenhaftigkeit und die Berufspflichten eines Wirtschaftsprüfers.[692] Vor Auftragsannahme ist festzustellen, ob die für die CMS-Prüfung notwendigen Fach- und Branchenkenntnisse sowie ausreichende Erfahrungen in der Juristerei vorliegen [693] Im Bedarfsfall sind interne oder externe Spezialisten zu konsultieren, durch den CMS-Prüfer anzuleiten und zu überwachen.[694] Die formellen Prüfungsanforderungen werden in sachliche, personelle und zeitliche Aspekte unterteilt.[695] Sachliche Rahmenbedingungen umfassen eine kritische Planung und Durchführung der Prüfungshandlungen, um das Prüfungsrisiko möglichst gering zu halten.[696] Personelle Rahmenbedingungen stellen auf die Auswahl der Mitglieder des Prüfungsteams und die Beachtung ab, dass ausreichende Praxiserfahrungen mit Systemprüfungen und Kenntnisse über die Branche, das Recht und Compliance-relevante Themen vorliegen.[697] Zeitliche Rahmenbedingungen werden durch die Festlegung der Prüfungshandlungen in einem Prüfungsprogramm gesetzt, um eine transparente Auftragsabwicklung zu gewährleisten.[698] Prüfungshandlungen im Falle etwaiger Regelverstöße beinhalten Gespräche des CMS-Prüfers mit den gesetzlichen Vertretern. Dabei werden die Ursachen des Regelverstoßes sowie mögliche Fehlerquellen beim CMS erörtert.[699] Die Feststellung durch den CMS-Prüfer kann in der Beurteilung eines mangelhaften CMS münden oder in einen einmaligen Regelverstoß.[700] Regelverstöße oder zwischenzeitliche Änderungen, die auf Mängel des CMS hinweisen, hat der CMS-Prüfer in seiner Bewertung der CMS-Beschreibung bis zum Datum der Berichterstattung miteinzubeziehen.[701] Die Ableitung des Prüfungsurteils basiert auf dem vereinbarten Arbeitsumfang und darauf, ob die Aussagen zur Feststellung der Angemessenheit, Konzeptionierung und Wirksamkeit des CMS für die Erstellung eines Prüfungsurteils ausreichen.[702] Ein uneingeschränktes Prüfungsurteil ist zu erteilen, wenn keine Beanstandungen vorliegen, andernfalls ist das Prüfungsurteil einzuschränken oder zu versagen.[703] Sofern keine

692 Vgl. IDW (2011), Tz. 51.
693 Vgl. IDW (2011), Tz. 25.
694 Vgl. IDW (2011), Tz. 26 und Tz. 50.
695 Vgl. IDW (2011), Tz. 31.
696 Vgl. IDW (2011), Tz. 33 und Tz. 34.
697 Vgl. IDW (2011), Tz. 32.
698 Vgl. IDW (2011), Tz. 34.
699 Vgl. IDW (2011), Tz. 47.
700 Vgl. IDW (2011), Tz. 47 und Tz. A37.
701 Vgl. IDW (2011), Tz. 53.
702 Vgl. IDW (2011), Tz. 58.
703 Vgl. IDW (2011), Tz. 59.

klar abgrenzbaren Beanstandungen vorliegen, ist im Zweifel das gesamte Prüfungsurteil zu versagen.[704] Zudem hat der CMS-Prüfer einen CMS-Prüfungsbericht zu verfassen, der das entsprechende Urteil anhand Erläuterungen zu Prüfungsgegenstand,- art- und -umfang sowie etwaiger Empfehlungen untermauert.[705]

Würdigung

Der betriebswirtschaftliche Ausgangspunkt von IDW PS 980 ist das Leitbild des ehrlichen Kaufmanns, da Compliance und CMS eine Leitungsaufgabe des Managements darstellen.[706] IDW PS 980 impliziert an unterschiedlichen Stellen bei der Ausgestaltung des CMS einen flexiblen Handlungsrahmen für das Management. Erstens werden dem Management unternehmensindividuelle Ermessensspielräume bei der angemessenen Einrichtung, Ausgestaltung und Überwachung des CMS und dessen Grundelementen zugesprochen.[707] Ein Grund könnte sein, dass der Standard CMS als einen integralen Bestandteil der Corporate Governance im Unternehmen eingeordnet.[708] Zweitens adressiert IDW PS 980 sowohl ein ganzheitliches CMS als auch betriebliche Teilbereiche eines CMS,[709] wie z. B. ein Tax-CMS,[710] ein IT-CMS[711] oder für bestimmte Rechtsgebiete, wie z. B. das Kartellrecht.[712] Drittens wird im IDW PS 980 auf die legitime Möglichkeit verwiesen, anstelle des Standards ebenfalls anerkannte Rahmenkonzepte oder eigene Ethikrechtlinien für das CMS einzubinden.[713] Viertens wird im IDW PS 980 trotz Erläuterung der einzelnen CMS-Grundelemente genügend Raum für eine Einzelfallbetrachtung und Interpretation des CMS hinsichtlich der Ausprägungen der CMS-Grundelemente zugelassen.[714] Schließlich zeigt sich die Relevanz betriebswirtschaftlicher Fragestellungen vor allem in der Kennzeichnung der CMS-Prüfungen als „betriebswirtschaftliche Prüfungen“.[715] So ist eine Prüfung nach IDW PS 980 im Grunde eine betriebswirtschaftliche Prüfung, jedoch sind ebenso CMS-Prüfungen mit anderen Schwerpunkten möglich, wie z. B. juristische CMS-Prüfungen.[716]

704 Vgl. IDW (2011), Tz. 59.
705 Vgl. IDW (2011), Tz. 67.
706 Vgl. Rieder/Falge (2013), S. 778.
707 Vgl. IDW (2011), Tz.1 und Tz. 23.
708 Vgl. IDW (2011), Tz. 1.
709 Vgl. IDW (2011), Tz. 1.
710 Vgl. Ternes (2018a), S. 112ff.; Damas (2020), S. 1536; Winkler (2020), S. 1365; Kowallik (2021), S. 252.
711 Vgl. Giebichenstein/Schirp (2015), S. 433; Ursel (2020), S. 23; Gnändiger/Herold/Biaesch (2020), S. 67; Bourgon (2021), S. 1961.
712 Vgl. IDW (2011), Tz. 6 und Tz. A3; Fleischer (2008), S. 2; Behringer (2021b), S. 97.
713 Vgl. IDW (2011), Tz, 8 und Tz. A30; Rieder/Falge (2014), S. 779.
714 Vgl. Schemmel/Minkoff (2012), S. 49.
715 Vgl. IDW (2011), Tz. 24.
716 Vgl. Withus/Hein (2011), S. 129; Busekist/Hein (2012), S. 42; Merkt (2014b), S. 2332.

Betriebswirtschaftliche Praxisrelevanz besitzen die CMS-Grundelemente gemäß IDW PS 980 aufgrund ihrer Rolle bei der Ausgestaltung eines CMS auf Unternehmens- und Prozessebene.[717] Mit der Compliance-Organisation werden die Compliance-Verantwortlichen bestimmt und die notwendigen Ressourcen für das CMS allokiert.[718] Kritiker bemängeln, dass trotz des Legalitätsprinzips des Geschäftsführers sowie der Garantenpflicht durch Compliance-Verantwortliche[719] eine klare Definition und Delegation der Compliance-Zuständigkeiten in der Praxis defizitär ist.[720] Negative Folgen wären eine heterogene Umsetzung der Compliance-Organisation bzw. der Risikoidentifizierung und -bewertung in unterschiedlichen Unternehmen mit ähnlichen Charakteristiken (Branche, Größe und Ort).[721] Die Compliance-Kultur gilt als Fundament und als zentrales Grundelement eines CMS,[722] das zugleich auch am schwierigsten in der betrieblichen Praxis zu gestalten ist.[723] Entscheidend für eine wirksame Compliance-Kultur ist die langfristige Etablierung eines nachhaltigen Compliance-Pflichtbewusstsein der Mitarbeiter und deren bedingungslosem Einhalten der Compliance-Maßnahmen.[724] So sind zusätzlich zum Vorleben der Compliance durch die Geschäftsführung („tone from the top“)[725]einschlägige Maßnahmen des Managements notwendig, wie z. B. konkrete Verhaltenskodizes zur Festlegung von Richtlinien für alle Unternehmensangehörige (Führungskräfte, Mitarbeiter).[726] Ein mögliches Praxisproblem ist hierbei, dass es zu einem Verhaltenskodex keine Vorlagen gibt und daher „bestehende, aber eventuell verborgene Unternehmenswerte“ [727] in die schriftlich fixierte Ordnung überführt werden müssen.[728] Evident ist, dass gelebte Verhaltenskodizes und ein realistischer Wertekanon die Normen einer Unternehmenskultur eindeutig und nachhaltig determinieren.[729] Compliance-Ziele stellen betriebswirtschaftliche Tugenden dar, die den wirtschaftlichen Erfolg fundieren, wenngleich sie vielmehr intern und im Hintergrund präsent sind als extern.[730] Compliance-Ziele als Managementziel implizieren einen Kompromiss aus einem akzeptablen Verhältnis zwischen etwaigen Auswirkungen von Non-Compliance-Fällen

717 Vgl. Withus (2015a), S. 170; Brandt (2016), S. 970.
718 Vgl. Böttcher (2011), S. 1055; Schemmel/Minkoff (2012), S. 49.
719 Vgl. Wybitul (2009), S. 2590; Withus (2010), S. 103.
720 Vgl. Withus (2010), S. 103.
721 Vgl. Withus (2010), S. 103.
722 Vgl. Withus (2015a), S. 172.
723 Vgl. Eichler (2012), S. 134; Schefold (2012), S. 253.
724 Vgl. Pape (2010), S. 236.
725 Vgl. Böttcher (2011), S. 1055.
726 Vgl. Withus (2010), S. 101.
727 Vgl. Schefold (2012), S. 253.
728 Vgl. Withus (2010), S. 102.
729 Vgl. Hartmann (2017), S. 100.
730 Vgl. Schefold (2012), S. 254.

und den Kosten, um Non-Compliance systematisch mittels Compliance-Maßnahmen entgegenzuwirken.[731] Eine mangelnde Balance hätte unterschiedliche Folgen. Erstens könnte eine Verminderung der kostenintensiven Compliance-Maßnahmen durch das Management die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Mitarbeiter vermehrt Fehlhandlungen vollziehen.[732] Zweitens könnten sich Mitarbeiter aufgrund einer unverhältnismäßig intensiven Compliance-Überwachung durch das Management zunehmend eingeengt fühlen, was tendenziell zur Unwirksamkeit des CMS führen würde.[733] IDW PS 980 ermöglicht, dass Unternehmen ihre Compliance-Ziele und deren Prämissen individuell festlegen,[734] wie z. B. mittels Identifikation von Sub-Zielen. Diese dienen der Erreichung übergeordneter Compliance-Ziele, z. B. können Schulungen als Sub-Ziel mit der Absicht eines erhöhten Compliance-Bewusstseins und einer umfassenden Compliance-Kultur stattfinden.[735] Zudem sollten Compliance-Ziele mit anderen strategischen Zielen im Einklang stehen,[736] wie z. B. Wachstums- und Expansionszielen in bestimmten Märkten sowie Marktführerschaft. Weitere betriebswirtschaftliche Relevanz hat die Festlegung der Compliance-Ziele zwecks Übereinstimmung mit bestimmten nichtgesetzlichen Direktiven, wie z. B. dem DCGK. [737] Compliance-Risiken werden gemäß IDW PS 980 nicht einschlägig benannt, sondern implizit als Auswirkungen von Regelverstößen oder einer Nichterfüllung der Compliance-Ziele.[738] Dieser Mangel führt dazu, dass es in der Praxis einer gewissen Betriebsnähe für den CMS-Prüfer bedarf, um gefährdete Prozessschritte sowie potentielle Risikobereiche im Unternehmen zu identifizieren,[739] z. B. durch kostenintensive Compliance-Risiko-Analysen.[740] Ferner bemängeln Kritiker die Anwendbarkeit der Berücksichtigung von Compliance-Risiken in der Praxis. So können sie sich zum Kostenfaktor entwickeln, wie z. B. aufgrund der gemäß IDW PS 980 erforderlichen Archivierung von CMS-relevanten Unterlagen für eine Analyse

731 Vgl. Withus (2010), S. 102; Schefold (2012), S. 253; Behringer (2021a), S. 1.

732 Vgl. Withus (2010), S. 102; Marosi/Massoud (2007), S. 421 mit der Aussage, dass sich aufgrund mangelnder normativer Auslegung eine oftmals unklar definierte Selbstverpflichtung zu Compliance entwickelt hat, was zur Abwanderung der Betroffenen in den Bereich der Non-Compliance führt; Hilmer (2017) mit der Aussage, dass verminderte Compliance-Maßnahmen die „Lust am Regelbruch“ steigern.

733 Vgl. Withus (2010), S. 102 mit der Aussage, dass ein CMS und dessen Überwachung nicht dazu führen sollten, dass im Unternehmen ein „Überwachungsstaat“ geschaffen wird; Gösswein (2017), S. 44 mit dem als “Compliance-Dilemma” bezeichneten Zielkonflikt, das beschreibt, dass einerseits trotz stringenter Einhaltung von CMS-Richtlinien Compliance-Vorfälle auftreten und andererseits diese Fehlentwicklung u. a. durch eine falsche Wahrnehmung der Unternehmensmitglieder forciert wird.

734 Vgl. Schefold (2012), S. 253.

735 Vgl. Withus (2015a), S. 172.

736 Vgl. Schefold (2012), S. 254.

737 Vgl. Withus (2010), S. 102.

738 Vgl. Withus (2015a), S. 172.

739 Vgl. Withus (2015a), S. 172.

740 Vgl. Böttcher (2011), S. 1055; Brandt (2016), S. 970; Eggers (2021), S. 286.

und Kommunikation der Compliance-Risiken.[741] Das Compliance-Programm gemäß IDW PS 980 entscheidet, ob die implementierten Compliance-Maßnahmen vor einem Fehlverhalten oder nach einem Non-Compliance-Fall greifen sollen.[742] Kritiker bemängeln hierbei die Nähe des Standards zur Betriebspraxis. So hat sich in der Praxis eine Mischform etabliert, d. h. die Elemente eines Compliance-Programms umfassen präventive bzw. aufdeckende Maßnahmen sowie Reaktionen auf Verstöße.[743] Präventive Maßnahmen zeichnen sich durch Kontrollen zur Steuerung und Vermeidung von Fehlverhalten aus. Aufdeckende Maßnahmen sind nachgelagerte Überprüfungen implementierter Compliance-Maßnahmen. Reaktionen auf Verstöße umfassen Sanktionen, Schulungen und Modifikationen des CMS. Die Compliance-Kommunikation betrachtet die Kommunikationsströme im und an das Unternehmen sowie jene aus dem Unternehmen.[744] Hierbei ist darauf zu achten, dass die Kommunikation der Compliance-relevanten Informationen passgenau, zeit- sowie adressatengerecht erfolgen muss.[745] Der Compliance-Überwachung und -verbesserung kommt eine betriebswirtschaftliche Rolle zu, da sowohl Compliance als auch CMS in der gelebten Praxis nicht statisch sind.[746] Festzuhalten ist, dass klar formulierte und kommunizierte Verhaltenskodizes langfristig nicht wirken, wenn keinerlei Kontrolle der Einhaltung der Richtlinien stattfindet bzw. keine Sanktionen bei Entdeckung eines Non-Compliance-Falls erfolgen.[747] IDW PS 980 nennt als Sanktionsgründe eine mangelnde Compliance-Kultur[748] und fehlerhafte Kontrollmechanismen.[749] Kritiker nennen hierbei das Problem eines überregulierten CMS in der Betriebspraxis, wodurch die Arbeitsleistung der Mitarbeiter und die Integrität des Mitarbeiters geschmälert werden. Langfristige betriebswirtschaftliche Folgen wären Kosten aufgrund zusätzlicher Kontrollen sowie einer intensiveren Kommunikation des Compliance-Programms zur Wiederbelebung des Compliance-Bewusstseins.[750]

Ein weiterer betriebswirtschaftlicher Diskussionspunkt hinsichtlich des IDW PS 980 ist die Prüfung des CMS, insbesondere bezüglich ihres Umfangs und ihres Kosten-Nutzen-Verhältnisses. Im IDW PS 980 wird zwischen drei Prüfungskategorien Konzeptionsprüfung, Angemessenheitsprüfung und Wirksamkeitsprüfung differenziert. Ein

741 Vgl. IDW (2011), Tz. 10, Schemmel (2012), S. 49.
742 Vgl. Withus (2015a), S. 172.
743 Vgl. Withus (2015a), S. 172.
744 Vgl. Withus (2010), S. 102.
745 Vgl. Withus (2010), S. 102.
746 Vgl. Withus (2010), S. 102.
747 Vgl. Withus (2010), S. 102.
748 Vgl. IDW (2011), Tz. A14.
749 Vgl. IDW (2011), Tz. A20.
750 Vgl. Schulz (2017), S. 1476.

erstes Praxisproblem basiert darauf, dass der CMS-Prüfer sich im Vorfeld der CMS-Prüfung über die Ausgestaltung des CMS sowie der CMS-Grundsätze beim betreffenden Unternehmens zu informieren hat.[751] So fußt die Konzeptionsprüfung auf den durch das Unternehmen angebotenen Unterlagen. Ungewiss bleiben die Güte der CMS-Beschreibung durch das Unternehmen und inwieweit der CMS-Prüfer adäquate inhaltliche Empfehlungen und Ratschläge erteilen kann.[752] Daher sind „Nutzen und Werthaltigkeit einer Konzeptionsprüfung“[753] fragwürdig. Die Angemessenheitsprüfung fußt u. a. auf der gesetzlichen und freiwilligen Regeleinhaltung.[754] Erneut greift der Gedanke der möglichen Falschdarstellung bzw. der fehlerhaften Beurteilung, wie z. B. aufgrund unberücksichtigter relevanter Direktiven.[755] Andererseits sollte der CMS-Prüfer die relevanten gesetzlichen Regelungen und Referenzstandards für das betroffene Unternehmen kennen und deren Einhaltung durch das Management auch erwarten.[756] Die Wirksamkeitsprüfung impliziert ebenfalls betriebswirtschaftliche Umsetzungsprobleme. Hier kommt es in der Praxis explizit darauf an, welche Erwartungen das Unternehmen an die Zielerreichung eines wirksamen CMS stellt. So könnte das Ziel des Unternehmens sein, mit seinen Kontrollmaßnahmen eine (nahezu) lückenlose Aufdeckung von Verstößen zu erreichen. [757] In diesem Fall ist das CMS als unwirksam zu bezeichnen, wodurch die Sinnhaftigkeit der Zielformulierung der Wirksamkeitsbestätigung fraglich erscheint.[758] Kritiker empfehlen vielmehr eine Prüfung der hinreichenden Sicherheit der Funktionsfähigkeit von Compliance-Maßnahmen als die Wirksamkeitsprüfung des CMS gegen Regelverstöße.[759] Potentielle Lösungsansätze wären kostenintensive umfassende forensische Überprüfungen zwecks Identifikation von Anhaltspunkten für wirtschaftskriminelle Handlungen.[760] Relativiert wird diese Problematik durch den Hinweis im IDW PS 980 auf mögliche systemimmanente Grenzen der CMS-Prüfung.[761] Die Kosten-Nutzen-Frage einer CMS-Prüfung spiegelt den Spagat zwischen Kosteneffizienz und Sicherheit durch ein effektives CMS wider.[762] Für die Durchführung einer CMS-Prüfung sind Vorüberlegungen seitens der Geschäftsführung zu treffen. So ist zu

751 Vgl. IDW (2011), Tz. 27.
752 Vgl. Grüninger/Jantz (2013), S. 132.
753 Vgl. Grüninger/Jantz (2013), S. 132.
754 Vgl. Wieland/Grüninger (2010), S. 115f.
755 Vgl. Grüninger/Jantz (2013), S. 132.
756 Vgl. Grüninger/Jantz (2013), S. 132.
757 Vgl. Grüninger/Jantz (2013), S. 132.
758 Vgl. Grüninger/Jantz (2013), S. 132.
759 Vgl. Grüninger/Jantz (2013), S. 132.
760 Vgl. Grüninger/Jantz (2013), S. 134.
761 Vgl. IDW (2011), Tz. A12.
762 Vgl. Brandt (2016), S. 970.

entscheiden, ob sie in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden sollte. Dies verbessert den betrieblichen Umgang mit gesetzlichen Änderungen sowie die kontinuierliche Identifikation von Risiken und Regelverstößen.[763] Der Turnus von CMS-Prüfungen sollte sinnvoll gewählt werden, um keine „Überregulierung“[764] im Unternehmen zu erzeugen, der im Zweifel die Effizienz des CMS schmälert und die Kosten vergrößert. Der Umfang der CMS-Prüfung ist aus kostentechnischer Sicht ebenfalls durch das Management vorab zu klären. Schließlich ist die gewonnene Prüfungssicherheit in Bezug auf die Wirksamkeit des CMS bei gleicher Prüfungsintensität umso größer, je länger der Prüfungszeitraum ist.[765] Hinzu kommt, dass das Prüfungsurteil stets vergangenheitsorientiert und z. B. zum Zeitpunkt der Berichterstattung bereits veraltet ist.[766] Die Kostenfrage wird umso bedeutsamer, da die CMS-Prüfung auf dem Ermessen des Managements beruht[767] und dementsprechend diverse Sicherheitsvorkehrungen getroffen werden müssen.[768] Zudem wirken sich unterschiedlich abgegrenzte Teilbereiche im Unternehmen verschieden stark auf die Kostenfrage aus.[769] Unterscheidungsmerkmale der Teilbereiche können spezialgesetzliche Vorschriften sein, wie z. B. aus dem Wettbewerbs- und Kartell-, Börsen- sowie Außenwirtschaftsrecht. Unterschiedliche Unternehmenseigenschaften, wie z. B. Größe, Branche und Ort,[770] sind ebenfalls zu berücksichtigen. Die Prüfung nach IDW PS 980 stellt u. a. darauf ab, ob das CM alle sieben CMS-Grundelemente berücksichtigt. Mittelständische Unternehmen besitzen hinsichtlich ihrer identifizierbaren Compliance-Risiken oftmals ein vergleichsweise wirksames CMS mit einem hohen Reifegrad, wenngleich nicht die notwendigen Ressourcen zur Berücksichtigung aller CMS-Grundelemente mit gleicher Intensität zur Verfügung stehen. Dieses Defizit führt dazu, dass in den meisten Fällen von vornherein kein uneingeschränktes Prüfungsurteil erteilt werden kann, was vielfach zu Einschränkungen oder Versagungen von Prüfungsurteilen führt.[771] So ist die Reduktion der Compliance-Risiken auf ein akzeptables Niveau maßgeblich für einen langfristigen Nachhaltigkeits- und Wettbewerbsvorteil.[772] Evident ist, dass der Mittelstand CMS-Prüfungen gemäß IDW PS 980 scheut, nicht zuletzt aufgrund des erwarteten hohen organisatorischen Aufwands, insbesondere dem Einsatz von zuständigen Personal.[773]

763 Vgl. Tüscher (2015), S. 38.
764 Vgl. Brandt (2016), S. 970.
765 Vgl. IDW (2011), Tz. 46.
766 Vgl. Tüscher (2015), S. 38.
767 Vgl. Bock (2010), S 316; IDW (2011), Tz. A5.
768 Vgl. Withus (2015a), S. 171.
769 Vgl. IDW (2011), Tz. A3.
770 Vgl. Tüscher (2015), S. 38.
771 Vgl. Tüscher (2015), S. 38.
772 Vgl. Brandt (2016), S. 970.
773 Vgl. Scheider (2017), S. 94, zustimmend von Busekist/Schiml/Izrailevych (2019), S. 1238.

2.3 Theoretische Grundlagen von CMS

2.3.1 Ausgangssituation

Es existiert eine Vielzahl an Theorien als Erklärungsansätze für CMS in der allgemeinen Ausprägung sowie für spezielle CMS-Teilbereiche.[774] Wissenschaftler verschiedenster Fachrichtungen versuchen seit mehreren Jahrzehnten mit unterschiedlichen Forschungsansätzen, CMS durch Theorien abzubilden und daraus Schlussfolgerungen für die Compliance-Praxis zu ziehen, wie z. B. für den Entscheidungsfindungsprozess von Mitarbeitern.[775] Bereiche aus Recht, Finanzen, Ökonomie, Rechnungswesen und Erklärungsansätze aus der Organisationslehre sowie aus der Verhaltensforschung stellen einen thematischen Bezug zu CMS her.[776] Diese Vielfalt an Erklärungsansätzen liegt u. a. darin begründet, dass ein CMS interdisziplinäre und internationale Compliance-Leitungskreise aus verschiedenen Unternehmensfunktionen umfassen kann,[777] wie z. B. aus der Rechts- und Personalabteilung, der IR, dem RM oder der IT.[778] Vor diesem Hintergrund wird inzwischen ein interdisziplinärer Ansatz für CMS gefordert, bei dem neben den genannten Disziplinen auch Erkenntnisse anderer Wissenschaftszweige einfließen sollen.[779] Die Forderung nach einer interdisziplinären Behandlung des Themas CMS liegt dem Anspruch der beteiligten Disziplinen zugrunde, noch weiter aufeinander zuzugehen, um sich bewusst mit wechselseitigen Einflüssen auseinanderzusetzen. [780] Dieser Anspruch impliziert einerseits die Distanzierung des Compliance-spezifischen Silo-Expertentums mit spezialisierten Experten und einschlägigem Fachwissen und andererseits die Annäherung eines vernetzten Denkens und Handelns auf Basis kollektiver Erfahrungen und robuster Heuristiken.[781] So wird bspw. für die Compliance-Praxis empfohlen, dass Compliance-Mitarbeiter nicht nur über juristisches Wissen, sondern auch über Fähigkeiten wie prozessbezogenes und interdisziplinäres Arbeiten verfügen, da die Aufgaben der Compliance-Verantwortlichen weitreichend, fachübergreifend sowie international sein können.[782]

774 Vgl. Bergmoser/Theusinger/Gushurst (2008), S. 6; Becker/Ulrich/Hofmann (2015); S. 53; Hastenrath/Müller (2017), S. 154.
775 Vgl. Scharrer (2016), S. 359.
776 Vgl. Wieland (2008), S. 48; Kreipl (2020), S. 45.
777 Vgl. Makowicz/Stadelmaier (2015), S. 91.
778 Vgl. AKEIÜ (2010), S. 1516; Laue/Brandt (2016), S. 1003.
779 Vgl. Makowicz/Stadelmaier (2015), S. 91; Jüttner (2021), S. 1.
780 Vgl. Bock (2009), S. 70; Gelhausen/Wermelt (2010), S. 211; Holzhauser (2011), S. 13; Schemmel/Minkoff (2012), S. 49; Helisch (2014), S. 227; Ewelt-Knauer (2016a), S. 5; Jüttner (2021), S. 3 in Anlehnung an Jäger/Campos Nave (2009), S. 29.
781 Vgl. Jüttner (2021), S. 7.
782 Vgl. Unterberger/Borde (2015), S. VI; zustimmend Hastenrath (2016), S. 10; Rick (2018), S. 5.

Die Berücksichtigung theoretischer Erklärungsansätze für CMS ist aufgrund verschiedener Gesichtspunkte sinnvoll. Erstens können theoretische Konstrukte dabei helfen, jüngste Unternehmensskandale systematisch nachzuvollziehen, wie z. B. bei der Identifizierung einschlägiger Ursachen für Korruption.[783] So sollten die Wirtschaftsskandale der letzten Jahre als eine ernste Herausforderung für die Theorie und Praxis des CM verstanden werden.[784] Dadurch kann im Unternehmen fundiert und angemessen auf bekannte Situationen oder mögliche Risiken reagiert werden.[785] In diesem Zusammenhang wird in der Compliance-Literatur der Mangel der Evidenz von Compliance-Konzepten und CMS genannt.[786] Wesentlicher Kritikpunkt ist, dass der Fokus oftmals in der Beantwortung der Frage liegt, wie regelwidriges Verhalten in der Wirtschaft z. B. durch CMS kontrolliert werden kann.[787] Eine viel geringere Aufmerksamkeit wird hingegen der Frage nach den Entstehungszusammenhängen regelwidrigen Verhaltens in der Wirtschaft gewidmet.[788] Dieser Mangel an Erklärungsgrundlagen führt in der Compliance-Praxis u. a. zu einem diffusen CMS-Verständnis bezüglich der Implementierung und der Ausgestaltung von CMS.[789] So ist die „empirische Forschung zur Wirksamkeit der in Betracht kommenden Compliance-Maßnahmen unzureichend, kaum belastbar und in sich widersprüchlich“[790] bzw. defizitär,[791] und „praktisch nicht vorhanden“.[792] Einerseits wird damit „der zweite Schritt vor dem ersten getan“[793] und andererseits ergibt sich ein anderer Erklärungsansatz, indem weniger die Zuschreibungsprozesse als vielmehr die Entstehungszusammenhänge beleuchtet werden.[794] Zweitens helfen einschlägige theoretische Erklärungsansätze dabei, potentielle Lücken zwischen Konzept und Umsetzung eines CMS zu schließen, wie z. B. mittels einer einschlägigen Methodologie.[795] Diese Lücken spiegeln sich u. a. in vagen „Alltagstheorien“[796] zur Begründung von Non-Compliance wider, wie z. B. bei der Benennung privater Schulden des nicht integren Mitarbeiters als Grund für Non-Compliance.[797] So können theoretische

783 Vgl. Hastenrath/Müller (2017), S. 154; Jüttner (2021), S. 5.
784 Vgl. Wieland (2008), S. 155.
785 Vgl. Deffert (2016), S. 292.
786 Vgl. Jüttner (2021), S. 5.
787 Vgl. Singelnstein (2012), S. 53.
788 Vgl. Jüttner (2021), S. 53; Singelnstein (2012), S. 53.
789 Vgl. Spindler (2013), S. 323 mit der Aussage über Compliance bzw. CM als ein „sozialwissenschaftlich-empirisch bzw. rechtstatsächlichen Nirwana“; Blassl (2017), S. 48.
790 Vgl. Reichert (2017), S. 702.
791 Vgl. Jüttner (2021), S. 5.
792 Vgl. Blassl (2017), S. 68.
793 Vgl. Singelnstein (2012), S. 53.
794 Vgl. Jüttner (2021), S. 7.
795 Vgl. Foorthius/Bos (2011), S. 262; Gammisch/Balina (2014), S. 238; Wieland (2008), S. 155.
796 Vgl. Linssen (2016), S. 65.
797 Vgl. zustimmend Étienne (2010), S. 141.

Erklärungsansätze bei der zweckrationalen Übersetzung von Compliance-Pflichten und Compliance-Maßnahmen im Betriebsalltag der Mitarbeiter unterstützen.[798] Zudem spielen theoretische Konstrukte für individuelle Gegebenheiten des Unternehmens eine wesentliche Rolle, wie z. B. hinsichtlich der organisatorischen Struktur,[799] der internationalen Ausrichtung des Unternehmens[800] sowie der unternehmenskulturellen CMS-Ausgestaltung im Betriebsalltag.[801] Hinsichtlich der CMS-Ausgestaltung wird in der Literatur über Compliance ein Mangel an Empirie von CMS genannt[802] Damit ist gemeint, dass CMS zur Bekämpfung von Unternehmenskriminalität nicht ausreichend auf soliden empirischen Gegebenheiten basiert, was schließlich die CMS-Ausgestaltung mittels eines „faktenbasierten Managements“[803] erschwert. Ein nachvollziehbarer theoretischer Erklärungsansatz könnte einen klareren Zusammenhang zwischen Theorie und Praxis von CMS herstellen.[804] Drittens bieten etablierte Theorien, wie z. B. aus den verhaltenswissenschaftlichen und organisationssoziologischen Disziplinen, die Chance einer geeigneten Alternative zum juristisch-betriebswirtschaftlichen Erklärungsansatz für CMS.[805] Hierbei ist darauf zu achten, dass dem alternativen Perspektivenwechsel weder eine „trügerische Vereinfachung“ noch eine wissentliche „Verkomplizierung“ von allgemeinen und spezifischen Compliance-Sachverhalten folgt, was eine Verlagerung der Erkenntnis- und Umsetzungsprobleme von CMS in der Praxis implizieren würde.[806]

798 Vgl. Deffert (2016), S. 292; Schettgen-Sarcher (2014), S. 135ff. mit dem Verweis auf die Lagertheorie sowie der Doppelberufstheorie als theoretische Erklärungsansätze für den Compliance-Officer; Ottremba (2016), S. 126 mit der Aussage, dass theoretische Konstrukte die Einrichtung grundlegender Säulen (rechtlich, finanziell) des betrieblichen CMS adressieren.

799 Vgl. zustimmend Becker/Ulrich/Zimmermann (2012), S. 160, die auf Basis einer deduktiven Argumentation aus der Organisationstheorie sowie der Stewardship-Theorie Hypothesen zu verschiedenen Merkmalen eines mittelständischen Unternehmen (Betriebsgröße, organisatorische Struktur) abgeleitet haben; Behringer et al. (2020), S. 155 mit einschlägigen Befunden zum Implementierungsstand von CMS und der Nutzung allgemeiner und spezifischer Compliance-Maßnahmen, u. a. dem Einfluss auf die Unternehmensgröße; ablehnend Yeager (1986), S. 105 mit der Aussage, dass die Beziehung zwischen der Unternehmensgröße und der Notwendigkeit von Compliance-Maßnahmen in der Theorie umstritten ist, d. h. die Häufigkeit von Regelverstößen kann mit der Unternehmensgröße steigen oder sinken.

800 Vgl. Tattenberg (2015), S. 284 mit der Aussage, dass Compliance und CM über interkulturelle Kompetenz gemeistert werden sollte, indem interkulturelle Theorien und Modelle zur Betrachtung von Nationalkulturen genutzt werden. Zentrales Charakteristikum ist, dass die Kenntnis und das Verständnis der Kultur, in der das CMS implementiert werden soll, als notwendige Bausteine fungieren, um im Zielland erfolgreich zu kommunizieren, d. h. mögliche Spannungen zwischen unvereinbaren Gegensätzen und Mehrdeutigkeiten zu identifizieren und einen gemeinsamen Compliance-Ansatz zu finden.

801 Vgl. Fürst (2016), S. 514; Ottremba (2016), S. 125mit der Aussage, dass, im Hinblick auf unternehmenskulturelle Aspekte hinsichtlich Entwicklungs- und Schwellenländer, das wirtschaftliche und auch rechtlich sichere Agieren in Hochrisikoländern überhaupt erst durch CM möglich ist.

802 Vgl. Jüttner (2021), S. 5.

803 Vgl. Jüttner (2021), S. 5.

804 Vgl. Jüttner (2021), S. 5 in Anlehnung an Barabba/Pourdehnad (2002), S. 6.

805 Vgl. Jüttner (2021), S. 1.

806 Vgl. Jüttner (2021), S. 6.

Die Auswahl der in diesem Kapitel näher vorgestellten Theorien basiert auf der sich abzeichnenden Relevanz der einzelnen Theorien innerhalb der Literatur für Compliance.[807] Ferner gibt es alternative Systematiken zur Differenzierung von theoretischen Erklärungsansätzen von Compliance und CMS, wie z. B. anhand chronologischer Entwicklungen der angewandten Theorien im Zuge der Compliance-Forschung.[808] Anzumerken ist, dass die aktuell verwendeten Theorien zur Darlegung von CMS keinen limitierenden Einfluss auf die Anwendungsmöglichkeiten anderer Theorien besitzen. So können andere Theorien zukünftig relevanter werden, die sich primär auf organisatorische Änderungen von Unternehmensstrukturen beziehen, wie z. B. die Komplexitätstheorie vor dem Hintergrund wachsender mittelständischer Unternehmen.[809] Schließlich ist an dieser Stelle anzumerken, dass mit den folgenden Ausführungen weniger beabsichtigt wird, die ausgewählten Theorien in ihrer Gänze als Erklärungsansatz für CMS zu beleuchten. Vielmehr ist es das Ziel in den einzelnen Abschnitten, mittels der Einbettungen der theoretischen Konstrukte in den Kontext von CMS aufzeigen, dass theoretische Erklärungsansätze für CMS einen zweckmäßigen Charakter besitzen und je nach Perspektive, wie z. B. einer organisatorischen oder menschenzentrierten Betrachtungsweise, variieren können.

807 Zur Prinzipal-Agenten-Theorie vgl. Köhler/Junc (2011), S. 299; Becker/Ulrich/Hofmann (2015), S. 54; Witt (2003), S. 3; Bergmoser/Theusinger/Gushurst (2005), S. 8; Herzog (2010), S. 13; Becker/Ulrich/Zimmermann (2013), S. 178; Behringer (2016b), S. 38; Kleinfeld/Zubrod (2016), S. 135; Montag/Böhm (2017), S. 160, Bartuschka (2017), S. 31; Teichmann/Falker (2019), S. 245; zur Stewardship-Theorie vgl. Shen (2003), S. 467, Velte (2010), S. 285ff.; Ottremba (2016), S. 18ff.; zur Organisationstheorie vgl. Bergmoser/Theusinger/Gushurst (2008), S. 7; Becker/Ulrich/Zimmermann (2013), S. 7; Behringer (2016b), S. 39; Veh (2017a), S. 114ff; Rick/Jasny (2018), S. 126; Risse (2019), S. 1645; zur Legitimationstheorie vgl. Mocny (2006), S. 72. Weitere, weniger häufig vertretene Theorien sind, ohne weitere Ausführungen, u. a. die Kompensationstheorie in Anlehnung an Pérez (2013), S. 358; ethische Prinzipien als Erklärungsansätze für Compliance, wie z. B. der Koinzidenztheorie, die Indifferenztheorie, die Theorie des Utilitarismus in Anlehnung an Rossi (2010), S. 821ff. sowie das Konzept der ethikorientierten Führung für Compliance-Verantwortliche in Anlehnung an Frey/Streicher/Aydin (2013), S. 236ff.; spieltheoretische Erklärungsansätze in Anlehnung an Wettstein/Passarge (2016), S. 221; die Theorie des geplanten Verhaltens, die Theorie der rationalen Entscheidung sowie das Reziprozitätsprinzip in Anlehnung an Hastenrath/Müller (2017), S. 154; die Finanzmarkttheorie in Anlehnung an Montag (2016), S. 11ff., die Kulturtheorie in Anlehnung an Fürst (2016), S. 513ff.

808 Vgl. Étienne (2010), S. 141ff. und der Differenzierung von Compliance-Theorien, die in verschiedensten wissenschaftlichen Publikationen zu Compliance verortet waren und anhand von zwei Zeiträumen differenziert wurden, d. h. zwischen den 1980er und 2000er Jahren sowie ab den 2000er Jahren. Für den ersten Zeitraum werden Compliance und CM im Zusammenhang mit der Theorie des Utilitarismus in Anlehnung an Ayres/Braithwaite (1992), S. 37, der Entscheidungstheorie in Anlehnung an Becker/Stigler (1974), S. 4ff., insbesondere in Bezug zur Spieltheorie in Anlehnung an Langbein/Kerwin (1985), S. 860 beschrieben. Für den zweiten Zeitraum werden Compliance und CM im Zusammenhang mit neo-institutionellen Erklärungsansätzen in Anlehnung an Black (1997), S. 52ff. und DiMaggio/Powell (1983), S. 148ff. mit Strategien der sozialen Normen in Anlehnung an Coleman (1990) S, 37ff., Horne (2004), S. 1038ff. sowie mit Erklärungsansätzen aus dem Bereich der Psychologie in Anlehnung an Braithwaite et al. (1994), S. 364ff., Scholz (1997), S. 254ff. und Frey (1997), S. 37ff. beschrieben.

809 Vgl. Ulrich (2016), S. 40.

2.3.2 CMS im Lichte der Prinzipal-Agenten-Theorie

Die Prinzipal-Agenten-Theorie als Modell der Neuen Institutionenökonomik behandelt die mehrdimensionale Wahrnehmung von Entscheidungsträgern innerhalb einer Unternehmung.[810] Im Zentrum dieses Modells steht die vertragliche Ausgestaltung der Austauschbeziehung zwischen dem Prinzipal als Auftraggeber und dem Agenten als Auftragnehmer.[811] Dabei überträgt der Prinzipal Entscheidungskompetenzen auf den Agenten, der wiederum für seine Leistung entlohnt wird. Die Leistungsbewertung erfolgt durch den Prinzipal und beeinflusst die Vertragsfortführung.[812]

Die Prinzipal-Agenten-Theorie basiert auf zwei zentralen Annahmen.[813] Erstens bestehen zwischen beiden Akteuren Informationsasymmetrien aufgrund ihrer unterschiedlichen Wissensstände, die opportunistisches Verhalten hervorrufen.[814] Dadurch ist es einem der Vertragspartner nicht möglich, die Handlungen bzw. Entscheidungen des anderen Vertragspartners zu beobachten bzw. zu beurteilen.[815] Die Informationsasymmetrie kann sich im Laufe der Beziehung zueinander ändern,[816] wobei i. d. R. der Agent über den Wissensvorsprung verfügt.[817] Zweitens nutzen die beteiligten Akteure durch opportunistisches Verhalten resultierende Spielräume aus, wodurch Transaktionskosten entstehen.[818] Beide Akteure treten als individuelle Nutzenmaximierer auf und handeln ungestraft gemäß ihren

---

810 Vgl. Wentges (2001), S. 51; Williamson (1990), S. 37 bezüglich der Neuen Institutionenökonomik, die regelmäßig von folgenden Annahmen ausgeht: Begrenzte Rationalität und opportunistisches Verhalten der Akteure sowie Informationsasymmetrie zwischen den Akteuren, und Relevanz von Transaktionskosten; vgl. Teichmann/Falker (2019), S. 245; Bergmoser/Theusinger/Gushurst (2008), S. 8. Die grundlegenden Charakteristika der Prinzipal-Agenten-Theorie basieren auf den Arbeiten von Ross (1973) und von Jensen/Meckling (1976) sowie partiell auf den grundlegenden Arbeiten zur Marktunvollkommenheit in Beziehungen zwischen Wirtschaftssubjekten von Akerlof (1970), S. 489f. und Alchian/Demsetz (1972), S. 778f. Die Prinzipal-Agenten-Theorie ist, als Modell der Neuen Institutionenökonomik, eng verwandt mit der Transaktionskostentheorie. Die Transaktionskostentheorie ist ein wichtiger Teilbereich der Neuen Institutionenökonomie und fußt maßgeblich auf den Arbeiten von Williamson (1981) und Williamson (1985). Die Theorie geht von den in einer arbeitsteilig organisierten Wirtschaft bestehenden vielfältigen Austauschbeziehungen zwischen den einzelnen Akteuren aus. Im Mittelpunkt der Transaktionstheorie steht die Analyse der Kosten, die durch die der Austauschbeziehung vorgelagerte Übertragung von Verfügungsrechten, der sogenannten Transaktion, entstehen; vgl. Picot et al. (2012), S. 70. In Anlehnung an Ottremba (2016), S. 13 entstehen im Hinblick auf die unternehmerische Praxis Transaktionskosten nicht nur im Außenverhältnis beim Umgang mit Lieferanten, Kunden, der allgemeinen Öffentlichkeit, dem Wettbewerb sowie dem Staat. Sie entstehen ebenfalls im Innenverhältnis, z. B. im Rahmen der IR, des RM und des CM.

811 Vgl. Jensen/Meckling (1976), S. 305 ff., jedoch erstmals beschrieben von Berle/Means (1932).

812 Vgl. Grossmann/Hart (1983), S. 9; Coleman (1990), S. 146; Alparslan (2006), S. 2.

813 Vgl. Buxmann/Diefenbach/Hess (2015), S. 52.

814 Vgl. Tirole (2001), S. 1; Wöhe (2008), S. 69; Goergen (2012), S. 8; Kräkel (2015), S. 19ff.; Ternes (2018b), S. 28.

815 Vgl. Neus (1989), S. 17.

816 Vgl. Neus (1989), S. 16f.; Kiener (1990), S. 22.

817 Vgl. Arrow (1985), S. 38; Kiener (1990), S. 5; Budde (2000), S. 16.

818 Vgl. Fama/Jensen (1983), S 327.

eigenen Interessen, die wiederum gegenläufig zu denen des Vertragspartners sind.[819] Der Agent versucht die Handlungsspielräume opportunistisch zu nutzen, während der Prinzipal geeignete Gegenmaßnahmen auslotet, um das Verhalten des Agenten zu beeinflussen.[820] Dieses dysfunktionale Verhältnis zwischen beiden Akteuren bestimmt den Informationsvorsprung des Agenten.[821] Dieser ist umso größer, je weniger Informationen der Prinzipal über die Intentionen, Handlungsmöglichkeiten und das Leistungsverhalten des Agenten besitzt.[822] Die aufgrund der divergierenden Interessen sowie Informations- und Risikoallokationen resultierenden Kosten werden Agency-Kosten genannt.[823] Diese sind z. B. Überwachungs- bzw. Kontrollkosten zu Lasten des Prinzipals (Monitoring-Kosten), Kosten des Agenten zwecks Signalisierung seiner Vertrauenswürdigkeit (Signalisierungs- und Bonding-Kosten) sowie Risikoprämien und Opportunitätskosten (Residualverlust).[824] Letztere sind Verluste, die für den Prinzipal aufgrund nicht getroffener Entscheidungen des Agenten entstehen, die den Unternehmenswert maximieren würden.[825] Diese Verluste sind oftmals nicht beeinflussbare Störgrößen und daher nur wenig bis kaum kontrollierbar.[826] Eine positive Prinzipal-Agenten-Theorie zeichnet sich dadurch aus, dass die jeweiligen Agency-Kosten so gering wie möglich gehalten werden.[827] Zentral innerhalb der Vertragsbeziehung ist die Informationsasymmetrie zwischen Prinzipal und Agent. Die unterschiedlichen Formen und Herausforderungen der Informationsasymmetrie sowie die Lösungsansätze werden im Folgenden näher erläutert.

2.3.2.1 Formen der Informationsasymmetrie

Hidden Characteristics (Verborgene Eigenschaften)

Hidden Characteristics existieren vor Vertragsabschluss der Prinzipal-Agenten-Beziehung.[828] Hierbei steht der Prinzipal vor dem Problem, einen geeigneten Agenten wegen seiner verborgenen Kompetenzen für die Aufgabenerfüllung auszuwählen.[829] Der Agent wiederum

819 Vgl. Arrow (1985), S. 38; Richter/Bindseil (1995), S. 132; Picot et al. (2012), S. 92.
820 Vgl. Richter/Bindseil (1995), S. 132; Ottremba (2016), S. 15; Ottremba (2009), S. 15 mit der Aussage, dass das dem Agenten zugeschriebenen Menschenbild des Homo oeconomicus als Theoriekonstrukt aufzufassen ist, der geschaffen wurde, um die Interaktionsmuster zu erklären, die in Dilemma-Strukturen auf Basis eines ökonomischen Rationalitätsmodells systematisch zu erwarten sind.
821 Vgl. Kreipl (2020), S. 47.
822 Vgl. Jensen/Meckling (1976), S. 308; Ebers/Gotsch (2006), S. 259; Paul (2006), S. 54.
823 Vgl. Paul (2006), S. 54; Henschel/Heinzel (2016), S. 39; Ternes (2018b), S. 29.
824 Vgl. Bartuschka (2017), S. 31; Becker/Ulrich/Hoffmann (2015), S. 54.
825 Vgl. Kräkel (2015), S. 40; Ternes (2018b), S. 29.
826 Vgl. Kreipl (2020), S. 47.
827 Vgl. Jensen/Meckling (1976), S. 308; Fama/Jensen (1983), S. 302f.; Henschel/Heinzel (2016), S. 39.
828 Vgl. Kiener (1990), S. 24; Spremann (1990), S. 574; Picot et al. (2012), S. 92.
829 Vgl. Picot et al. (2012), S. 92.

verfügt über die Informationen zu seinen Kompetenzen für die Aufgabenerfüllung.[830] Die Folge ist, dass der Prinzipal die verborgenen Eigenschaften des Agenten über- oder unterschätzt, wodurch es zu einem suboptimalen Vertragsschluss kommen kann.[831]

Hidden Action (Verborgene Aktivitäten)

Hidden Action entsteht mit Beginn des Vertrags.[832] Hierbei sind die zur Zielerreichung notwendigen Handlungen und das Wissen für den Prinzipal verborgen. Diesen Mangel an Wissen kann der Prinzipal nur unter hohem Kostenaufwand verringern, wobei stets ein Informationsdefizit zu seinen Lasten vorliegt. Die Gründe für diese mangelnde Beobachtbarkeit durch den Prinzipal könnten räumliche Distanz oder sein fehlendes Wissen sein.[833] Die Folge ist eine unzureichende Leistungsbewertung des Agenten durch den Prinzipal, die schließlich maßgeblich für die Entlohnung des Agenten ist.[834] Die Entlohnung ist für den Agenten entscheidungskritisch bezüglich der Allokation seines Aufwands für die Leistungserbringung.[835] So kann der Agent bei einer zu niedrigen Entlohnung geneigt sein, langsamer zu arbeiten oder die Ressourcen für Privatzwecke zu missbrauchen.[836]

Hidden Information (Verborgene Informationen)

Hidden Information entstehen nach dem Vertragsabschluss.[837] Hierbei ist der Prinzipal zwar imstande, die Arbeit mit der Leistung des Agenten zu verknüpfen, jedoch ohne Berücksichtigung exogener Wirkmechanismen.[838] Exogene Wirkmechanismen sind bspw. die Risikoneigung, das Talent oder das Leistungspotential des Agenten.[839] Durch diese verborgenen Informationen kann der Prinzipal nicht oder nur unter hohen Kosten nachvollziehen, wie angemessen die Entlohnung des Agenten war, der wiederum seine Leistung zur Zielerreichung anhand seiner individuellen Nutzenfunktion allokiert.[840]

Hidden Intention (Verborgene Absichten)

Die Informationsasymmetrie Hidden Intention liegt nach der Leistungserbringung durch den Agenten vor.[841] Hidden Intention wird hierbei als das opportunistische und für den Prinzipal

830 Vgl. Kreipl (2020), S. 48.
831 Vgl. Göbel (2002), S. 101; Ottemba (2016), S. 14.
832 Vgl. Kiener (1990), S. 19.
833 Vgl. Picot et al. (2012), S. 93.
834 Vgl. Ruhl (1990), S. 6.
835 Vgl. Ottremba (2016), S. 15.
836 Vgl. Göbel (2002), S. 102; Jones/Bouncken (2008), S. 107.
837 Vgl. Kiener (1990), S. 19.
838 Vgl. Picot et al. (2012), S. 93.
839 Vgl. Ternes (2018b), S. 27.
840 Vgl. Göbel (2002), S. 102; Welge/Eulerich (2012), S. 12.
841 Vgl. Göbel (2002), S. 102; Ottremba (2016), S. 15.

sichtbare Ausnutzen von Vertragslücken durch den Agenten beschrieben.[842] Der zugrunde liegende Handlungsspielraum des Agenten folgt der Annahme, dass in einem Vertag nicht sämtliche potentiellen Szenarien berücksichtigt werden können und eine vollständige Spezifikation des Vertrags mit hohem Aufwand umzusetzen wäre.[843] Dadurch ist es dem Prinzipal ex post nicht möglich, den Agenten zu einem interessenskonformen Verhalten zu bewegen.[844]

2.3.2.2 Herausforderungen der Informationsasymmetrie

Adverse Selection (Negative Auslese)

Eine Adverse Selection stellt eine negative Auswahl potentieller Agenten im Rahmen des Auswahlprozesses dar.[845] Vor Vertragsabschluss kann der Prinzipal i. d. R. nicht zwischen über- und unterdurchschnittlichen Kandidaten unterscheiden.[846] Daher bietet der Prinzipal ein Entlohnungskonzept für einen durchschnittlichen Agenten auf dem Markt an. Dies führt zur Situation der negativen Auslese, da das Angebot des Prinzipals für einen über- bzw. für einen unterdurchschnittlichen Agenten nicht attraktiv genug bzw. sehr attraktiv ist. Bei einem überdurchschnittlichen Agenten erhöht ein nicht attraktives Angebot die Gefahr, dass die Entlohnung eines durchschnittlichen Niveaus ungerechtfertigt ist.

Moral Hazard (Moralisches Risiko)

Moral Hazard beschreibt das moralische Risiko des Prinzipals im Zuge der Ergebnisdarstellung durch den Agenten, da die zugrunde liegenden Handlungen ex post nicht beobachtbar sind.[847] Der Prinzipal antizipiert, dass die durch den Agenten erläuterten Ergebnisse Fehlinformationen beinhalten.[848] Dabei rechtfertigt der Agent die Fehlinformationen durch externe Umstände während der Leistungserbringung. Der Prinzipal kann daher die Richtigkeit der Ausführungen sowie den Einsatz des Agenten zur Erfüllung seiner Aufgaben nur bedingt nachvollziehen. Die Vertragsgestaltung beinhaltet i. d. R. eine grundlegende Informationspflicht des Agenten gegenüber dem Prinzipal. Der Agent antizipiert mit der Informationspflicht eine negativ verlaufende Nutzenfunktion, da konkretere Informationen über die Ergebnisentstehung Nachteile für ihn implizieren. Daher verrichtet er seine Aufklärungsaktivität mit einem

842 Vgl. Goldberg (1976), S. 439; Spremann (1990), S. 569; Picot et al. (2012), S. 93.
843 Vgl. Hart (1988), S. 121 ff.
844 Vgl. Picot/Wolff (1994), S. 220.
845 Vgl. Kiener (1990), S. 19.
846 Vgl. Picot et al. (2012), S. 92.
847 Vgl. Baiman (1984), S. 257; Picot et al. (2012), S. 92.
848 Vgl. Baiman (1984), S. 257; Picot et al. (2012), S. 92.

begrenzten Anstrengungsniveau. Weitere Auswirkungen, wie z. B. der verminderte Arbeitseinsatz, eine Unterschlagung des eingesetzten monetären Mittels des Prinzipals oder das sogenannte „empire building“,[849] stehen ebenfalls in Konflikt mit den Interessen des Prinzipals.[850] Ein geringeres Anstrengungsniveau führt wiederum zu einem schlechteren Ergebnis für den Prinzipal.

Hold Up (Ausbeutungsrisiko)

Hold Up beschreibt das Vertragsverhalten beider Akteure. Im Laufe der Vertragsbeziehungen kann der Prinzipal Informationen über den Agenten sammeln, die dem Prinzipal einen Informationsvorteil gegenüber Externen verschaffen. Kennt der Prinzipal die überdurchschnittlichen Leistungen des Agenten, wird er die Vertragsbeziehung aufrechterhalten. Gleichzeitig lässt sich eine etwaige Wechselbereitschaft des Agenten mittels einer leichten Anhebung der Entlohnung durch den Prinzipal reduzieren.

2.3.2.3 Lösungsansätze

Anreizsysteme

Anreizsysteme sollen den Agenten dazu veranlassen, i.S. d. Prinzipals zu handeln und die Vertragsbeziehungen aufrechtzuerhalten.[851] Charakteristisch für diesen Fall ist, wenn der Agent opportunistisches Verhalten unterlässt, jedoch seine Nutzenfunktion weiterhin maximieren bzw. konstant hochhalten kann. Beispiele für derartige Anreizsysteme sind die Entlohnung (monetär wie nichtmonetär) als positiver oder Bestrafung als negativer Anreiz.

Kontrollsysteme

Kontrollsysteme bezwecken den Abbau der Informationsasymmetrie, z. B. durch Vertragsvereinbarungen mit Meilensteinen als Zwischenergebnisse. Kontrollsysteme beseitigen jedoch nicht die Asymmetrie, sondern sollen zu einem besseren Leistungsverhalten des Agenten führen und sind mit Kosten verbunden (Kontrollkosten), wie z. B. Einrichtungs- und Erhaltungskosten.[852] Entscheidend ist, dass die Kontrollsysteme unter Berücksichtigung der Nutzenfunktion des Prinzipals implementiert werden.[853] Dies verhindert steigende Kosten

849 Vgl Ternes (2018b), S. 27: „Empire Building“ beschreibt, wenn die Interessen des Managements an dem externen Wachstum eines Unternehmens in den Vordergrund gestellt werden. Die Motive des Managements können hierbei folgende sein: 1. Erhöhung der eigenen Bezüge, 2. Verminderung der Übernahmewahrscheinlichkeit bzw. Erhöhung der Arbeitsplatzsicherheit und 3. Eröffnung neuer Aufstiegsmöglichkeiten bzw. das Streben nach Prestige.

850 Vgl. Ternes (2018b), S. 27.

851 Vgl. Kreipl (2020), S. 50.

852 Vgl. Kreipl (2020), S. 50.

853 Vgl. Jensen/Meckling (1976), S. 308; Ebers/Gotsch (1999), S. 205.

für ihn und ermöglicht ihm die Steuerung der Vertragsbeziehung, wie z. B. durch Sanktionen für den Agenten.

Informationssysteme

Informationssysteme reduzieren ebenfalls die Informationsasymmetrie, wobei der Schwerpunkt auf den exogenen Einflüssen liegt. Das Ziel von Informationssystemen ist es, durch Identifikation der exogenen Störgrößen das opportunistische Verhalten des Agenten aufzudecken. Bei Informationssystemen sind ebenfalls Kosten- und Ressourcenallokationen zu beleuchten, da diese nur mit großem Aufwand durchgesetzt werden können.

Signalling und Screening

Signalling und Screening eignen sich ebenfalls zum Abbau der Informationsasymmetrie. Durch Signalling kann der Prinzipal dem Agenten Informationen über die Vertragsbeziehung bereitstellen und so eine Reduzierung der vorvertraglichen Informationsasymmetrie zwischen beiden gewährleisten. Das Screening umfasst die Maßnahmen der Potentialeinschätzung des Kandidaten durch den Prinzipal, wie z. B. ein Assessment-Center.

Abbildung 7 gibt einen Überblick über die verschiedenen Formen der Informationsasymmetrie, die daraus resultierenden Herausforderungen und den Gefahren sowie die entsprechenden Lösungsansätze gemäß der Prinzipal-Agenten-Theorie.

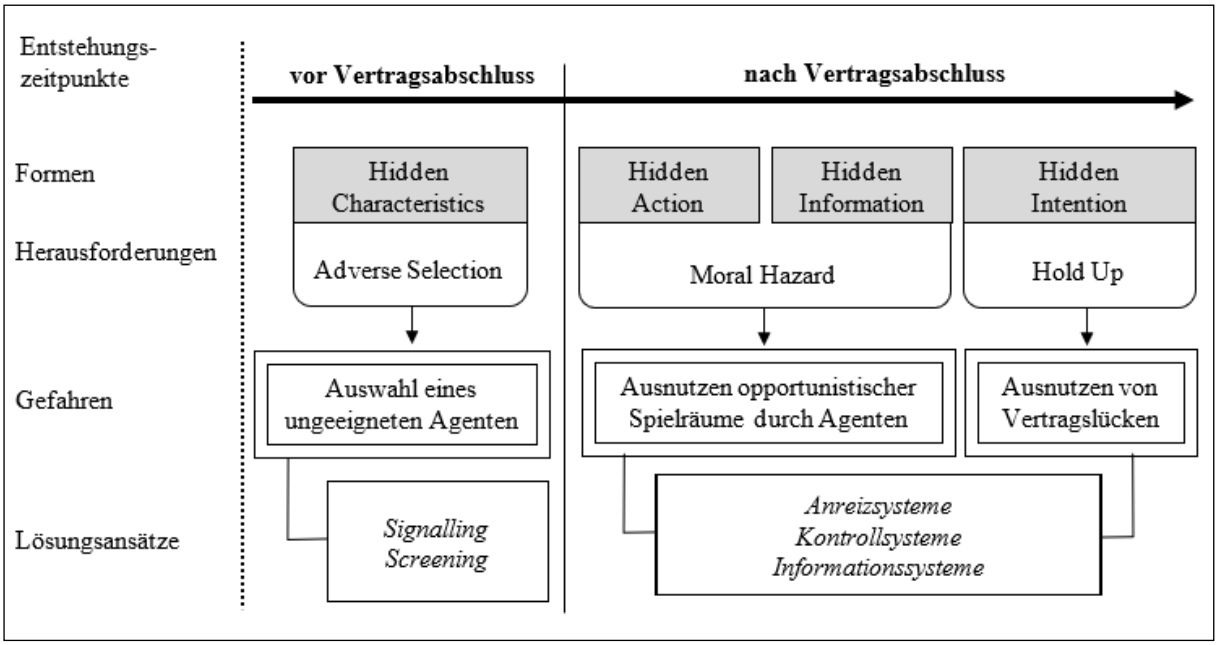


Abbildung 7: Charakteristika der Prinzipal-Agenten-Theorie[854]

854 In Anlehnung an Bergmoser/Theusinger/Gushurst (2008), S. 8; Teichmann/Falker (2019), S. 245.

Würdigung

Für verschiedene Compliance-Themen wird die Prinzipal-Agenten-Theorie als zentrales theoretisches Konstrukt verwendet,[855] z. B. bei allgemeinen Fragen der Non-Compliance, bei Fragen rund um die CMS-Ausgestaltung für KMU[856] oder für Großunternehmen.[857] Der Grund ist möglicherweise, dass ein CMS ein Bestandteil der Corporate Governance im Unternehmen ist,[858] die wiederum häufig durch die Prinzipal-Agenten-Beziehung wissenschaftlich beschrieben wird.[859] Die Beziehung beider Akteure ist „universell auf Compliance-Systeme anwendbar“,[860] was sich im Zuge der Betrachtung von realen Fallkonstellationen in eine variierende Rollenzuweisung beider Akteure widerspiegelt.[861]

Tabelle 2 stellt überblicksartig die im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie möglichen relevanten Beziehungskonstellationen zwischen Prinzipal und Agent für betriebliche CMS dar. Es werden die Beziehungen zwischen dem Gesetzgeber und dem Management einer Organisation, zwischen den Anteilseignern und dem Management, zwischen dem Management und dem aktienrechtlichen Kontrollorgan (Aufsichtsrat) sowie zwischen dem Management und den Mitarbeitern im Kontext von CMS dargelegt. An dieser Stelle ist anzumerken, dass die Prinzipal-Agenten-Theorie auf eine Vielzahl an weiteren Fallkonstellationen im Kontext von CMS angewendet werden kann, wie z. B. auf die Beziehung zwischen dem Management eines Unternehmens und einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft als externer Anbieter von CMS-Prüfungen.

Tabelle 2: Betrachtete Prinzipal-Agenten- Beziehungsmöglichkeiten im Lichte von CMS

Beziehungsmöglichkeit	Prinzipal	Agent
1	Staat	Geschäftsführung
2	Aktionär	Management
3	Vorstand	Aufsichtsrat
4	Geschäftsführung	Compliance-Beauftragter

855 Vgl. Herzog (2010), S. 12; Becker/Ulrich/Zimmermann (2013), S. 178; Behringer (2016b), S. 33; Kreipl (2020), S. 45.
856 Vgl. Becker/Holzmann/Ulrich (2011), S. 177f.; Becker/Ulrich/Zimmermann (2013), S. 178.
857 Vgl. Jäger/Campos Nave (2009), S. 37ff.
858 Vgl. Kleinle/Janßen/Parsow (2017), S. 1008; Makowicz/Maciuca (2020), S. 74.
859 Vgl. Witt (2003), S. 85ff.; Becker/Holzmann/Ulrich (2011), S.7; Ternes (2018b), S. 27.
860 Vgl. Bergmoser/Theusinger/Gushurst (2008), S. 8; Bartuschka (2017), S. 31.
861 Vgl. Ottremba (2016), S. 15.

Beziehungsmöglichkeit 1: Staat (Prinzipal) und Geschäftsführung (Agent)

Durch den Staat bzw. den Regulator als Prinzipal wird die Umsetzung gesetzlicher Regularien der Geschäftsführung als Agent auferlegt.[862] Die Geschäftsführung handelt hierbei im Rahmen ihrer Legalitätspflicht sowie ihrer Legalitätskontrollpflicht.

Im weiteren Sinne wird aus den Gesetzen eine Compliance-Pflicht abgeleitet.[863] Die Informationsasymmetrie spiegelt sich darin wider, dass der Regulator die Umsetzung der Gesetze nicht gänzlich nachvollziehen kann. Grundsätzlich besteht jedoch ein Eigeninteresse der Geschäftsführung, mittels einem CMS Compliance-Risiken zu mindern und somit potentielle Non-Compliance-Fälle zu verhindern.[864] Zentrale Gründe wären die Vermeidung von direkten Kosten, wie z. B. Strafzahlungen und indirekten Kosten, wie z. B. Reputationsverluste sowie der zunehmende Druck der Öffentlichkeit, Geschäftspraktiken transparent im Einklang mit der Gesetzgebung und der Gesellschaft zu gestalten.[865]

Im engeren Sinne bieten die Informationsasymmetrien nach Vertragsabschluss einen Bezug zu CMS. Der Ausgangspunkt ist hierbei, dass Compliance-Maßnahmen aus der Sicht der Geschäftsführung u. a. insofern lohnenswert sind, als z. B. durch Gerichte Haftungs- oder Strafmilderungen bei einem Non-Compliance-Fall gewährt werden können.[866] Dem Regulator ist eine Leistungsbewertung anhand des vom Agenten implementierten CMS möglich, wie z. B. durch Rechtsprechungen.[867] Lösungsansätze zur Reduktion von Informationsasymmetrien sind Kontrollsysteme, die der Stärkung von Compliance-Maßnahmen dienen, wie z. B. die verpflichtende Umsetzung der EU-Richtlinie zum Schutz von Whistleblowern in Deutschland bis zum 17. Dezember 2021.[868] Der mit der Richtlinie und der Umsetzung ins deutsche Recht verbundene Mindestschutz für Hinweisgeber könnte das CMS maßgeblich stärken.[869] Zudem kommt der Regulator als Überprüfer des CMS in Betracht.[870] Die Nutzenfunktion sowie die Handlungsmotive des Agenten sind unbekannt. So können Compliance-Maßnahmen für den Agenten lästig, bürokratisch, aufwendig und teuer sein.[871]

862 Vgl. Behringer (2018), S. 257 mit dem Hinweis, dass Gesetzesnovellen oftmals zu einer Verschiebung der Compliance-Verantwortlichkeiten zu Lasten der Geschäftsführung führen.
863 Vgl. Kapitel II.1.
864 Vgl. Schulz/Muth (2014), S. 265; von Busekist/Beneke (2020), S. 68.
865 Vgl. Bock (2009), S. 68; Eichler (2012), S. 135; Quick/Sayar (2019), S. 1033.
866 Vgl. Holloch (2015), S. 245; Gnändiger/Kleff (2018), S. 470.
867 Vgl. Rack (2016b), S. 328ff. mit einer Übersicht zu unterschiedlichen höchstrichterlichen Rechtsprechungen zur verpflichtenden Einrichtung eines CMS.
868 Vgl. Europäische Kommission (2019), S. 17ff.
869 Vgl. Pielow/Volk (20219, S. 232.
870 Vgl. Wiest (2007), S. 5 mit der Aussage, dass der Regulator die Befugnis hat, Sanktionen zu erteilen.
871 Vgl. Bock (2009), S. 76; Behringer (2021a), S. 1.

Beziehungsmöglichkeit 2: Aktionär (Prinzipal) und Management (Agent)

Der Aktionär als Prinzipal und das Management als Agent interagieren auf Basis des AktG. Die strukturellen Bedingungen kapitalmarktorientierter Unternehmen führen gemäß § 76 AktG zu einer Trennung zwischen Entscheidern (Management) und Eigentümern (Aktionäre).[872]

Im weiteren Sinne zeichnet sich die Informationsasymmetrie zwischen dem Management und dem Aktionär durch unterschiedliche Aspekte aus.[873] Erstens besteht bei einer AG mit einem hohen Streubesitz eine wesentliche Informationsasymmetrie, da der Aktionär oftmals nur über eingeschränkte Kontrollrechte verfügt.[874] Zweitens existiert aufgrund der Trennung zwischen Entscheidern und Eigentümern ein Raum für opportunistisches Verhalten von Managern, die nicht immer im Interesse der Aktionäre agieren.[875] Drittens entsteht ein Interessenskonflikt zwischen Management und Aktionär, da erstgenanntes primär nicht das eigene Geld verwaltet und somit nachlässiger mit dem Einsatz sowie der Überwachung der Finanzmittel ist.[876]

Im engeren Sinne ist es dem einzelnen Aktionär vor Vertragsbeginn nicht möglich, geeignete Mitglieder des Managements zu wählen. Zudem liegen ihm nur geringe Kenntnisse über die Compliance-Leistung des Managements und dessen Absichten hinsichtlich des CMS vor,[877] die über die üblichen externen Kommunikationsmedien hinausgehen, wie z. B. Geschäftsberichte.[878] Abseits des Kapitaleinsatzes besitzen die Aktionäre keinen Einfluss auf die Geschäfte, wie z. B. bei Investitionsentscheidungen.[879] Zudem sind sie in der Hauptversammlung Risiken in der Ergebnisdarstellung des CMS ausgesetzt. Der Abbau der Informationsasymmetrie kann dadurch erfolgen, dass Aktionäre auf der Hauptversammlung u. a. Compliance-relevante Verdächtigungen äußern und somit Diskussionen auslösen.[880] Auch ist zu berücksichtigen, dass die Hauptversammlung im Rahmen des § 119 AktG und z. B. nach einem schwerwiegenden Non-Compliance-Fall ihr Recht ausüben kann, u. a. über die Verwendung des Bilanzgewinns, über das Vergütungssystem für Vorstandsmitglieder sowie über die Auflösung der Gesellschaft zu entscheiden. Somit sollte es für den Vorstand ex ante ein Anreiz sein, das CMS angemessen und wirksam auszugestalten.[881]

872 § 76 AktG beschreibt, dass der Vorstand die Gesellschaft unter eigener Verantwortung zu führen hat.
873 Vgl. Ternes (2018b), S. 30ff. für eine komparative Darstellung von Groß- und Kleinaktionären.
874 Vgl. Bartuschka (2017), S. 31.
875 Vgl. Kreipl (2020), S. 45.
876 Vgl. Smith/Recktenwald (1999), S. 629.
877 Vgl. Kreipl (2020), S. 52.
878 Vgl. Köhler/Junc (2011), S. 309; Gentz (2014), S. 41; Mackert/Kayser (2016), S. 54.
879 Vgl. Ottremba (2016), S. 14.
880 Vgl. Wagner (2009), S. 12.
881 Vgl. Scherer (2012), S. 204; Arnold (2014), S. 78.

Beziehungsmöglichkeit 3: Vorstand (Prinzipal) und Aufsichtsrat (Agent)

Der Vorstand als Agent und der Aufsichtsrat als Prinzipal befinden sich ebenfalls in einer Vertragsbeziehung. Unternehmensintern interagieren beide Akteure auf Basis ihrer differenzierten Compliance-Verantwortungsbereiche, die aus der aktienrechtlichen Zuständigkeitsabgrenzung abgeleitet werden können.[882]

Im weiteren Sinne ist der Vorstand für die Compliance im Unternehmen zuständig, während der Aufsichtsrat die Wahrnehmung der Compliance-Aufgaben durch den Vorstand überwacht. Der Aufsichtsrat bestellt den Vorstand gemäß § 84 AktG, der wiederum gemäß § 76 AktG die Gesellschaft leitet.[883] Der Vorstand hat eine auf Schadensprävention und Risikokontrolle angelegte Compliance-Organisation einzurichten und zu betreiben.[884]

Im engeren Sinne kennt der Aufsichtsrat vor Vertragsbeginn die einzelnen verborgenen Compliance-Kompetenzen der für die unterschiedlichen Ressorts verantwortlichen Vorstandsmitglieder nicht. Zudem sind dem Aufsichtsrat nicht alle Einzelheiten über das CMS im Unternehmen bekannt, trotz Informationsmöglichkeiten, wie z. B. durch unterjährige Compliance-Berichte.[885] Derartige Ergebnisberichte sind risikobehaftet, da der Aufsichtsrat die Richtigkeit der Informationen nur bedingt nachvollziehen kann. Gemäß § 87 Abs. 1 AktG müssen die Gesamtbezüge eines Vorstandsmitglieds in einem angemessenen Verhältnis zu seinen Aufgaben und Leistungen stehen. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit einer angemessenen Entlohnung der Vorstandsmitglieder. Dennoch lassen sich einzelne Handlungsmotive des Vorstands durch den Aufsichtsrat nicht bewerten. Zum Abbau der Informationsasymmetrie eignen sich sowohl Anreiz- als auch Kontrollsysteme. Zentraler Anreiz für Vorstandsmitglieder ist die gewissenhafte Geschäftsführung nach der Sorgfaltspflicht des ordentlichen Geschäftsmanns gemäß § 93 Abs. 2 S. 2 AktG. Verstößt ein Vorstandsmitglied gegen diesen Grundsatz und entsteht dem Unternehmen ein Schaden, können Strafen drohen. Dabei sind nichtmonetäre Strafen möglich, wie z. B. Reputationsschäden, die oftmals langfristige Auswirkungen haben, sowie monetäre Strafen, wie z. B. Bußgeldzahlungen. Zudem drohen finanzielle Einbußen durch Schadenersatzzahlungen. Als Kontrollsystem eignen sich der vom Aufsichtsrat bestellte Prüfer und die Jahresabschlussprüfung mit einer separaten externen CMS-Prüfung.[886]

882 Vgl. Reichert/Ott (2014), S. 241; Ghassemi-Tabar/Pauthner (2016), S. 175.
883 Vgl. Kreipl (2020), S. 52.
884 Vgl. Reichert/Ott (2014), S. 242.
885 Vgl. Schwab (2015), S. 460; Sandmann (2015), S. 76; Emeneth/Haufe (2018), S. 34.
886 Vgl. Rödewald/Unger (2006), S. 117; AKEIÜ (2010), S. 1518; Horney/Kuhlmann (2010), S. 193.

Beziehungsmöglichkeit 4: Geschäftsführung (Prinzipal) und Compliance-Beauftragter (Agent)

Die Geschäftsführung als Prinzipal und der Compliance-Beauftragte eines Unternehmens als Agent unterhalten ebenfalls eine Vertragsbeziehung. Erstgenannte überträgt dem Compliance-Beauftragten die Aufgabe der Einrichtung von Compliance-Maßnahmen.[887] Für die Geschäftsführung ist die Handlungsexpertise des Compliance-Beauftragten vorteilhaft, da er dadurch die eigenen Defizite in den operativen CMS-Bereichen ausgleichen kann.[888]

Im weiteren Sinne herrscht zwischen der Geschäftsführung und dem Compliance-Beauftragten eine Informationsasymmetrie, da Non-Compliance, wie z. B. Korruption, im Verborgenen und ohne Kenntnis der Geschäftsführung stattfinden könnte.[889] Insbesondere bei KMU sind CMS oftmals wenig standardisiert und kaum vollumfänglich ausgestaltet, sodass komplexe Informationsasymmetrien vorliegen könnten.[890]

Im engeren Sinne sind die Informationsasymmetrien zwischen Geschäftsführung und Compliance-Beauftragten vor Vertragsbeginn aus verschiedenen Gründen gering. Erstens erfolgt vor Vertragsbeginn eine bessere Einschätzung der Kompetenzen des räumlich nahen Compliance-Beauftragten mit einem nachvollziehbareren Entlohnungskonzept. So können bspw. eignungsdiagnostische Instrumente dabei helfen, die Motive von Kandidaten zu ermitteln.[891] Die entsprechenden Einschätzungen und Beobachtungen könnten z. B. im Zuge der Ausgestaltung von sogenannten vollständigen Verträgen genutzt werden.[892] Ferner ist es der Geschäftsführung möglich, mittels des Direktionsrechts gemäß § 315 BGB i. V. m. § 106 GewO Weisungen in Bezug auf vorgegebene Verhaltensweisen für den Arbeitnehmer auf Basis des gemeinsamen Arbeitsvertrages festzulegen.[893] So lassen sich auch Compliance-relevante Sachverhalte in den Arbeitsvertrag einbeziehen, um das Verhalten der

887 Vgl. Lackhoff/Schulz (2010), S. 81; Ewelt-Knauer (2016c), S. 597; Ternes (2018b), S. 31ff.
888 Vgl. Umnuß (2009), S. 1; von Busekist/Hein (2012), S. 41.
889 Vgl. Teichmann/Falker (2019), S. 245.
890 Vgl. Becker/Ulrich (2008), S. 262.
891 Vgl. Behringer (2016b), S. 34.
892 Vgl. Ternes (2018b), S. 30; Wöhe (2008), S. 69; Shleifer/Vishny (1997), S. 741. Vollständige Verträge spezifizieren genau, wie sich der Agent in jeder zukünftigen Situation zu verhalten hat und regeln zudem die Verteilung der Gewinne für jede mögliche Situation. In der Realität existieren keine vollständigen Verträge. Einerseits können nicht alle denkbaren Umstände berücksichtigt werden und andererseits wäre die Überwachung der Einhaltung des Vertrages zu komplex.
893 § 315 BGB i. V. m. § 106 GewO beschreibt, dass der Arbeitgeber Inhalt, Ort und Zeit der Arbeitsleistung nach billigem Ermessen näher bestimmen kann, soweit diese Arbeitsbedingungen nicht durch den Arbeitsvertrag, Bestimmungen einer Betriebsvereinbarung, eines anwendbaren Tarifvertrages oder gesetzliche Vorschriften festgelegt sind. Dies gilt auch hinsichtlich der Ordnung und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb. Bei der Ausübung des Ermessens hat der Arbeitgeber auch auf Behinderungen des Arbeitnehmers Rücksicht zu nehmen.

Mitarbeiter zu Gunsten eines wirksamen CMS zu steuern.[894] Zweitens kann die Geschäftsführung nach Vertragsabschluss aufgrund der betrieblichen Nähe sowohl exogene Wirkmechanismen als auch die Leistung des Compliance-Beauftragten besser beurteilen. Dies verringert das Risiko einer verzerrten Ergebnisdarstellung. Unklar bleibt das Handlungsmotiv des Compliance Beauftragten. Hier könnte ein mögliches Anreizsystem finanzieller Art sein, um ein erhöhtes Compliance-Bewusstsein zu erreichen,[895] wie z. B. ein vertraglich vereinbarter Bonus für den Compliance-Beauftragten aufgrund geringer Non-Compliance-Fälle in einem bestimmten Zeitraum. Eine weitere Variante des Anreizsystems wäre eine Erweiterung des Aufgaben- und Kompetenzkatalogs des Compliance-Beauftragten mit der Erwartungshaltung eines erweiterten Compliance-Verständnisses und einem stärkeren Compliance-Commitment.[896] Die Erweiterung der Kompetenzen des Compliance-Beauftragten könnte dazu führen, dass dieser sich stärker mit dem Unternehmen identifiziert und somit die Wahrscheinlichkeit einer mangelnden Aufgabenerfüllung geringer wird. So könnten zusätzlich zu Auskunfts- und Einsichtsrechten ebenfalls Entscheidungs- und Weisungsrechte als vertraglich vereinbarte Aufgabenbereiche des Compliance-Beauftragten hinzugefügt werden.[897]

2.3.3 CMS im Lichte der Stewardship-Theorie

Die Stewardship-Theorie basiert auf Erkenntnissen der Sozialwissenschaften und der Psychologie.[898] Sie fußt auf der Kritik der Prinzipal-Agenten-Theorie[899] und fungiert als Gegenstück zu den in der Prinzipal-Agenten-Theorie getroffenen Verhaltensannahmen.[900] Hierbei nimmt die Stewardship-Theorie mit ihrem soziologisch und psychologisch geprägtem Erklärungsansatz zur Organisation der Unternehmensverwaltung Bezug auf das „einseitig negative Managerbild".[901] Beiden Theorien gemein ist die vertragliche Austauschbeziehung, hier zwischen dem Prinzipal als Auftraggeber und dem Steward als Auftragnehmer.[902] Zentrales Charakteristikum und somit auch wesentlicher Unterschied zur Prinzipal-Agenten-Theorie ist

894 Vgl. Becker/Ulrich/Staffel (2012). S. 150ff.; Behringer et. al (2020), S. 157.
895 Vgl. Étienne (2010), S. 141.
896 Vgl. Fecker/Kinzl (2010), S. 15; Favoccia/Richter (2010), S. 138.
897 Vgl. Rönnau/Schneider (2010), S. 59; Lackhoff/Schulz (2010), S. 87.
898 Vgl. Donaldson (1990), S. 369ff. Donaldson/Davis (1991), S. 50; Davis/Schoorman/Donaldson (1997), S. 24.
899 Vgl. Donaldson (1990), S. 369ff.; Donaldson/Davis (1991), S. 50ff; Davis/Schoorman/Donaldson (1997), S. 20f; Grundei (2008), S. 143 in Anlehnung an Davis/Schoorman/Donaldson (1997), S. 21 und S. 37 sowie Velte (2010), S. 287, Ottremba (2016), S. 12.
900 Vgl. Donaldson/Davis (1991), S. 50; Davis/Schoorman/Donaldson (1997), S. 24; Becker/Holzmann (2011), S. 366.
901 Vgl. Nippa (2002), S. 1 in Anlehnung an McGregor (1960), S. 33.
902 Vgl. Becker/Holzmann (2011), S. 366.

die im Rahmen der Stewardship-Theorie formulierte Gegenthese, dass die Verhaltensmaxime des Stewards nicht opportunistisch, sondern altruistisch ist und daher nicht dem eigennutzmaximierenden Verhalten des Homo oeconomicus entspricht.[903] Aus der Verhaltensmaxime lassen sich unterschiedliche Charakteristika des Stewards ableiten.[904] Erstens unterliegt er nicht dem Verhaltensprinzip der Eigennutzmaximierung, sondern agiert vielmehr als Berater aus einer eng mit dem Unternehmensleitbild verknüpften Motivation heraus.[905] Das Unternehmensmitglied ist daran interessiert, eine gute Arbeit für das Unternehmen zu verrichten.[906] Zweitens ist der Steward bereit, die Verfolgung eigener und dem Unternehmen konfliktär gegenüberstehender Interessen zu vernachlässigen.[907] Er hat hierbei das Gefühl, dass seine Arbeit für das Unternehmen seine persönlichen Ziele und Bedürfnisse besser befriedigt als eigennütziges Handeln.[908] Dieses Verhalten verdeutlicht die Abkehr vom individualistischen, ausschließlich opportunistisch handelnden Agenten hin zu einem Steward, der intrinsisch motiviert ist, verantwortungsvoll zu den Zielen der Unternehmung beizutragen.[909] Drittens ist der Steward in der Lage, überdurchschnittlich große Verantwortung zu übernehmen und sich über das erwartete Maß hinaus zu engagieren.[910] Diese Verhaltensmaximen führen dazu, dass die faktisch bestehende Informationsasymmetrie zwischen beiden Akteuren weniger durch ein dichtes Netz an Anreiz- und Kontrollmechanismen gelöst wird, sondern vielmehr mit Vertrauen und Partizipation des treuhänderischen Stewards.[911] So würde sich bspw. die Implementierung von Kontrollmechanismen kontraproduktiv auf dessen Motivation auswirken.[912] Die Idealsituation liegt vor, wenn beide Akteure, d. h. Prinzipal und Agent, sich als Stewards verhalten, wodurch für beide Seiten das übergeordnete Ziel die Maximierung des Potentials im Unternehmen ist. Agieren beide Akteure eigennützig und nutzenmaximierend, besteht das übergeordnete Ziel darin, Agency-Kosten zu minimieren, d. h. Überwachungs- bzw. Bindungskosten sowie Residualverluste.[913] Aufgrund der eigennutzmaximierenden Verhaltensweise des jeweiligen Gegenübers stellt sich ein Gleichgewichtszustand ein.[914] Das der Stewardship-Theorie

903 Vgl. Donaldson (1990), S. 372; Becker/Holzmann (2011), S. 366; Ewelt-Knauer/Bauer (2017), S. 78.
904 Vgl. Davis/Schoorman/Donaldson (1997), S. 25.
905 Vgl. Velte (2010), S. 285f.; Ottremba (2016), S. 18; Behringer (2016b), S.33.
906 Vgl. Henschel/Heinzel (2016), S. 40.
907 Vgl. Ewelt-Knauer/Bauer (2017), S. 78.
908 Vgl. Spielmann (2012), S. 88; Henschel/Heinzel (2016), S. 40.
909 Vgl. Donaldson (1991), S. 377; Davis/Schoorman/Donaldson (1997), S. 24; Velte (2010), S. 285.
910 Vgl. Graf/Stiglbauer (2010), S. 35.
911 Vgl. Rossi (2010), S. 816; Le-Breton-Miller/Miller (2009), S. 1171, Velte (2010), S. 285.
912 Vgl. Becker/Ulrich (2008), S. 263; Ottremba (2016), S. 18f.; Henschel/Heinzel (2016), S. 40.
913 Vgl. Dutzi (2005), S. 153.
914 Vgl. Hillman/Dalziel (2003), S. 384; Shen (2003), S. 467.

zugrunde liegende Menschenbild führt dazu, dass es keine Formen und Herausforderungen der Informationsasymmetrie gemäß Prinzipal-Agenten-Theorie gibt, die durch ein dichtes Netz an Berichts- und Kontrollmechanismen gelöst werden müssten.[915] Das Resultat ist, dass anstelle von Misstrauen und Kontrolle ein Beziehungsgeflecht auf Basis von Vertrauen und Partizipation existiert.[916] Die Stewardship-Theorie postuliert, dass Manager einen angemessenen Spielraum zur Nutzung von Verfügungsrechten benötigen bzw. ein zu hohes Maß an Kontrolle das soziale Verhalten unterminiere und damit motivatorisch kontraproduktiv sei.[917] Tabelle 3 fasst ergänzend zu den vorhergehenden Ausführungen weitere wesentliche Unterschiede zwischen der Prinzipal-Agenten-Theorie und der Stewardship-Theorie zusammen. Der zugrunde liegende Vergleich spiegelt z. B. das Compliance-relevante Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat im Dualsystem wider, das u. a. die Organisation der deutschen Aktiengesellschaften determiniert.[918]

Tabelle 3: Unterschiede zwischen Prinzipal-Agenten-Theorie und Stewardship-Theorie[919]

Kriterium	**Prinzipal-Agenten-Theorie**	**Stewardship-Theorie**
Motive des Managements	Überwiegend finanziell (materialistisch, extrinsisch)	Überwiegend nichtfinanziell (idealistisch, intrinsisch)
Messbarkeit der Motive	Unmittelbar quantifizierbar	Nur mittelbar quantifizierbar
Hauptziel des Managements	Erhöhung des persönlichen Einkommens, Minimierung des Arbeitsleids	Erhöhung von Reputation, Vertrauen, Verantwortung und des Engagements
Verhältnis der Managementziele zu den Interessen der Eigentümer	Zielkonflikt	Zielkonformität
Art der Zusammenarbeit	Methodologisch (Individualität)	Kollektivgedanke (Teamgedanke)
Philosophie des Managements	Kontrollorientiert, abgrenzend	Beratungsorientiert, integrierend
Ausgestaltung der Corporate Governance	Institutionelle Überwachungsmaßnahmen	Vertrauensbildende Maßnehmen
Machtausübung	Institutionalisiert (offizielle Legitimation, normative Vorgaben)	Personalisiert (Expertise, soziales Wertegefüge, Integration)
Werte und Berufsethik	Geringe Bedeutung	Hohe Bedeutung
Zeithorizont	Kurzfristig	Langfristig

915 Vgl Ottemba (2016), S. 18.
916 Vgl Klein (2009), S. 76; Ottemba (2016), S. 18.
917 Vgl Ottemba (2016), S. 18.
918 Vgl. Velte (2010), S. 286ff. mit Compliance-relevanten Bezügen gemäß beider Theorien.
919 In Anlehnung an Davis/Schoorman/Donaldson (1997), S. 27; Velte (2010), S. 287.

Würdigung

CMS im Lichte der Stewardship-Theorie stützen sich vor allem auf das unternehmensweite Engagement des Stewards (Geschäftsführung oder Compliance-Beauftragter) im Unternehmen und auf dessen Einfluss auf die Compliance-Kultur.[920] Hierbei ist die Compliance-Kultur bei der Geschäftsführung als Steward weniger durch hierarchische Organisationsformen mit konstituierender Wirkung auf die Unternehmenskultur charakterisiert („tone from the top"), sondern vielmehr durch soziale Determinanten der Zusammenarbeit. Eine derartige Compliance-Kultur impliziert, dass die Individualziele des Mitarbeiters mit den Gesamtzielen des Unternehmens harmonieren, insbesondere aufgrund der ausgeprägten freiwilligen Regeleinhaltung durch die Mitarbeiter.[921] Ferner ist das Verhältnis zwischen der Geschäftsführung und dem Mitarbeiter nicht durch Monitoring und Kontrolle charakterisiert, sondern durch Unterstützung und Mentoring.[922] Zudem bewirkt eine veränderte Compliance-Organisation eine Umverteilung von Verfügungsrechten, bei der die Betroffenen (Manager, Mitarbeiter) zu Gunsten der Realisierung von Compliance-Zielen interagieren. Mögliche Folgen wären eine sinnvolle Ausgestaltung des CMS durch zweckmäßige Allokation von Compliance-Maßnahmen,[923] die Mitigation von Compliance-Risiken sowie die Schaffung motivationssteigernder Handlungsspielräume.[924] Der Compliance-Beauftragte als Steward agiert oftmals nicht nur als Bindeglied zwischen Management und Mitarbeitern, sondern zeichnet sich darin aus, in sämtlichen Compliance-Angelegenheiten partizipativ zu agieren, informell zu kooperieren und kreative Lösungsansätze zu wählen.[925] Die Folgen einer verbesserten Compliance-Kultur mit Wirkung auf das gesamte CMS sind ebenfalls vielfältig.[926] Erstens zeichnet sich die Ausgestaltung der Compliance-Maßnahmen verglichen mit der Prinzipal-Agenten-Beziehung durch weniger Überwachungsmechanismen aus. Dies führt in der Betriebspraxis zu einem deutlich geringeren Einsatz kostenintensiver Kontrollinstrumente. Zweitens fördert das Zugeständnis eines angemessenen Handlungsspielraums zur Nutzung von Verfügungsrechten das unternehmerische Bewusstsein des Stewards. Dies impliziert ein angepasstes Maß an Kontrolle und keine Unterminierung von sozialem Verhalten und produktiver Motivation. Die zunehmende Deckungsgleichheit zwischen den persönlichen Zielen und den Unternehmensinteressen des Stewards führt zu einer Sicherstellung der

920 Vgl. Behringer (2016b), S. 205.
921 Vgl. Kreipl (2020), S. 46.
922 Vgl. Hillman/Dalziel (2003), S. 384; Shen (2003), S. 467.
923 Vgl. Behringer (2016b), S. 33.
924 Vgl. Stiglbauer (2010), S. 36.
925 Vgl. Ottremba (2016), S. 79.
926 Vgl. Schenk/Steßl (2013), S. 284ff. zur Benchmark-Studie mit Compliance-Kultur als Schlüssel eines wirksamen CMS.

Compliance-Pflichterfüllung und gleichzeitig zur Reduktion etwaiger Compliance-Dilemmas.[927] Compliance-Dilemmas beschreiben den Widerspruch bzw. den Konflikt zwischen der Haltung von Führungskräften und dem, was das Management erwartet.[928] So wollen/sollen Manager im Zuge eines wirksamen CMS Vertrauen schenken, wenig kontrollieren und Ressourcen schonen. Demgegenüber steht der Gedanke, dass ein CMS Misstrauen stiftet, frustriert und unangemessen intensiv kontrolliert. Innerhalb der Compliance-Literatur gibt es jedoch ebenfalls Kritik an einem CMS im Lichte der Stewardship-Theorie. Erstens konstatieren Kritiker, dass die Reduktion von autoritärer, unpersönlicher, formaler und auf Konformität und Bürokratie basierter Unternehmenskultur negative Folgen haben könnte. So ist es möglich, dass Initiative, Eigenverantwortung und Entscheidungsfreude der leitenden Angestellten sinken und so die Innovationsfähigkeit des Unternehmens gehemmt wird.[929] Zweitens verweisen Kritiker auf mögliche negative Entwicklungen des auf Vertrauen und Partizipation basierten Beziehungsgeflechts zwischen Prinzipal und Steward im Hinblick auf die angemessene Ausgestaltung des CMS.[930] Wesentlicher Kritikpunkt ist hierbei die Eignung von Vertrauen als Substitut für Kontrolle.[931] Die Folgen einer solchen Substitution wären bspw. die mangelnde Transparenz bezüglich einer angemessenen Ausgestaltung des CMS bzw. dessen Wirksamkeit, die ungenaue Bewertung der Beschaffenheit der Compliance-Kultur und Probleme bei der Identifizierung von Compliance-relevanten Handlungsbedarfen.[932] Drittens können die beschriebene Identifizierung des Stewards mit dem Unternehmen und die deckungsgleichen Interessen von Steward und Prinzipal dazu führen, dass der Steward eine Tendenz zu Non-Compliance zu Gunsten des Unternehmens entwickelt.[933] Eine negative Folge wäre eine Extremausprägung der Verhaltensmaximen des Stewards, die sich bspw. durch ein nicht regelkonformes, aber für das Unternehmen vorteilhaftes Verhalten äußert.[934] So kann der als Täter agierende Steward bspw. Korruptionszahlungen zur Auftragsakquise, Kartellabsprachen oder Bilanzmanipulationen durchführen und dem Unternehmen somit bis zur Aufdeckung der Taten Vorteile verschaffen.[935]

927 Vgl. AKEIÜ (2010), S. 2010; Grüninger/Remberg (2013), S. 188; Ewelt-Knauer (2016c), S. 598; Gösswein (2017), S. 44.
928 Vgl. Gösswein (2017), S. 44.
929 Vgl. Ottremba (2016), S. 79.
930 Vgl. Behringer (2016b), S. 205.
931 Vgl. Witt (2008), S. 13.
932 Vgl. Behringer (2016b), S. 205.
933 Vgl. Ewelt-Knauer (2017), S. 78.
934 Vgl. Becker/Holzmann (2011) S. 366.
935 Vgl. Becker/Holzmann (2011), S. 360.

2.3.4 CMS im Lichte der Organisationstheorie

Organisationstheorien beschreiben das betriebliche Organisieren im Unternehmen, indem der Zweck der Organisation, ihr Entstehen und ihre Funktionsweise beleuchtet werden.[936] Ferner sind Organisationstheorien übergeordnete, in sich konsistente Aussagensysteme, die sich auf den Ordnungsrahmen von Sozialsystemen, auf die in ihnen herrschenden Regeln sowie auf die Gesamtheit der durch die Regeln herrschenden Wirkprozesse beziehen.[937] Das Spektrum der Organisationstheorien ist breit und charakterisiert durch ein heterogenes Forschungsfeld.[938] Ein geschlossenes Theoriegebäude oder ein allseits akzeptiertes Paradigma existiert nicht.[939] Der Begriff der Organisation ist ebenso vielfältig wie die einzelnen Organisationstheorien.[940] Folgende Charakteristika bestimmen den Organisationsbegriff:[941] Erstens ist eine Organisation ein Ordnungsrahmen für das betriebliche Geschehen (Lebenseinheit), das sowohl Menschen als auch Gegenstände und Prozesse umfasst.[942] Zweitens ist eine Organisation ein zielgerichtetes und technologisches System, das Informationen gewinnt, dauerhaft ordnet sowie verarbeitet.[943] Drittens regelt eine Organisation sowohl die Steuerung der Aktivitäten in einem psychosozialen System mit mehreren Mitgliedern (funktionale Perspektive) als auch die Entität selbst (institutionelle Perspektive).[944] Aufgrund des hochkomplexen Gebildes einer Organisation und der unterschiedlichen Sichtweisen existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Organisationstheorien.[945]

Die Darlegung der Organisationstheorien erfolgt anhand von drei Hauptgruppen.[946] Die erste Gruppe umfasst die Organisationstheorien. Die klassische Organisationstheorie befasst sich primär mit den formalen Bestimmungsgrößen der Organisation, indem vor allem die Bereiche Arbeitsteilung, hierarchische und funktionale Differenzierung von Organisationseinheiten (Menschen, Gegenstände), Struktur und Kontrollspanne thematisiert werden.[947] Zu den klassischen Organisationstheorien zählen bspw. der Bürokratieansatz nach Weber sowie der Organisationslehre nach Nordsieck und Kosiol. Die zweite Gruppe beinhaltet verhaltensorientierte Schwerpunkte, welche die Defizite der klassischen Organisationstheorien

936 Vgl. Wolf (2020), S. 46.
937 Vgl. Wolf (2020), S. 46.
938 Vgl. Offenhammer (2015), S. 113.
939 Vgl. Scott (1961), S. 8, Schreyögg (2003), S. 29.
940 Vgl. Wolf (2020), S. 45.
941 Vgl. Wolf (2020), S. 45.
942 Vgl. Plenge (1919), S. 18ff.; REFA (1991), S. 37.
943 Vgl. Heinen (1968), S. 55.
944 Vgl. Laux/Liermann (1987), S. 83f.
945 Vgl. El-Idrissi (2009), S. 13.
946 Vgl. Scott (1961), S. 8; Offenhammer (2015), S. 113.
947 Vgl. Scott (1961), S. 9.

aufzuheben versuchen.[948] Sie gehören zu den Entwicklungslinien der Organisationstheorie[949] und berücksichtigen die Rolle des Faktors „Mensch“ in Organisationen und in der Organisationsführung.[950] Betrachtet werden die Theorien der Behavioral Compliance sowie der Human-Relations-Ansatz. Behavioral Compliance beleuchtet den Menschen sowie dessen Kultur im Kontext von CM.[951] Der Human-Relations-Ansatz untersucht den Einfluss des Führungsstils und der Arbeitsatmosphäre auf die Produktivität der Mitarbeiter.[952] Die dritte Gruppe enthält entscheidungsorientierte Schwerpunkte aus der Organisationstheorie mit dem Ziel, die in der Realität bestehenden Zusammenhänge organisationaler Entscheidungen zu dokumentieren sowie ihre Zusammenhangsvermutungen durch theoretisch gestützte, inhaltliche Überlegungen zu begründen.[953] Zu diesen Theorien gehören die präskriptive und deskriptive Entscheidungstheorie.

2.3.4.1 Klassische Ansätze der Organisationstheorie

2.3.4.1.1 Der Bürokratieansatz

Der Bürokratieansatz basiert auf der Herrschaftstheorie von Max Weber[954] und beschreibt die Verankerung regelbasierter Verhaltensvorgaben mittels bürokratischer Steuerung.[955] Dieser Ansatz setzt zu jedem Zeitpunkt ein Funktionieren des Hierarchiegefüges sowie dessen Akzeptanz durch die Mitarbeiter voraus.[956] Zentrales Charakteristikum dieser Theorie ist die zweckmäßige Koordination und Sicherstellung der betrieblichen Maßnahmen durch die Unternehmensmitglieder,[957] z. B. mittels Regeln und Kommunikationsstrukturen.[958] Das Hierarchiegefüge ist gekennzeichnet durch die phasenspezifische Administration von fünf Elementen guter Betriebsführung: Planung, Organisation, Befehl, Koordination und Kontrolle.[959] Die Wirksamkeit regelorientierter Management-Systeme wird bestimmt durch die Zielbilder („management by objectives“)[960] und durch das Erreichen des höheren Unternehmenszwecks.[961]

948 Vgl. Offenhammer (2015), S. 114.
949 Vgl. Offenhammer (2015), S. 113; Wolf (2020), S. 301.
950 Vgl. Wolf (2020), S. 232.
951 Vgl. Jüttner (2021), S. 1.
952 In Anlehnung an Offenhammer (2015), S. 114; Wolf (2020), S. 212.
953 Vgl. Wolf (2020), S. 2019.
954 Vgl. Weber (1976), S. 76.
955 Vgl. Bergmoser/Theusinger/Gushurst (2008), S. 7.
956 Vgl. Schreyögg/Geiger (2016), S. 74.
957 Vgl. Weber (1976), S. 122.
958 Vgl. Vahs (2003), S. 25.
959 Vgl. Schreyögg/Geiger (2016), S. 36.
960 Vgl. Schreyögg/Geiger (2016), S. 171.
961 Vgl. Bergmoser/Theusinger/Gushurst (2008), S. 7.

Würdigung

Ein regelorientiertes CMS basiert auf den drei Faktoren Regeln, Kontrolle und Sanktionierung, die in der Praxis durch eine Compliance-Organisation ermöglicht werden.[962] Regeln und Richtlinien leisten als Handlungs- und Bewertungsgrundlage für gute Compliance einen konstituierenden Beitrag für das CMS, indem sie externe und interne Vorgaben in arbeitsspezifische Sachverhalte übersetzen.[963] Kontrollen dienen der Sicherung des Compliance-Bewusstseins der Organisationsmitglieder, der Minimierung von Compliance-Risiken sowie der Feststellung der Wirksamkeit des CMS.[964] Zudem stellen Kontrollen sicher, dass vorher definierte Sanktionierungen ausgesprochen und durchgesetzt werden können.[965] Oftmals gehen Regeln innerhalb der Organisation über eine rein legalistisch orientierte Compliance hinaus, wodurch sich aus dem Gesamtgefüge der regelbasierten Verhaltensvorgaben für Compliance Beauftragte implizit eine Compliance-Pflicht ergibt.[966] Die Identifizierung regelbasierter Compliance-Maßnahmen ist nicht nur zwingend notwendig, sondern auch bezüglich ihres Formalisierungsgrades möglichst eindeutig zu beschreiben. So kann zwischen harten und weichen Compliance-Maßnahmen differenziert werden. Während harte Compliance-Maßnahmen oftmals in schriftlicher Form als formelles Medium vorliegen, werden weiche Compliance-Maßnahmen durch verbale bzw. non-verbale Vorgehensweisen übermittelt.[967] Ferner sind Compliance-Maßnahmen bei einem regelorientiertem CMS vor allem dann effizient, wenn sie passgenau die Individualität des Unternehmens berücksichtigen.[968] Sie wirken regelsteuernd und koordinieren Compliance-Aktivitäten für und durch Unternehmensmitglieder.[969] Zur Sicherstellung der regelbasierten Compliance-Vorgaben eignen sich Verhaltenskodizes und Richtlinien. Sie gehören zu einem angemessenen und wirksamen CMS[970] und gelten als zentrales Instrument zur Prävention von Non-Compliance.[971] Sie dienen außerdem als Grundlage für die Verhaltensstandardisierung im betrieblichen Alltag, wie z. B. im Geschäftsverkehr.[972]

962 Vgl. Kennecke/Frey/Kaschube (2014), S. 221ff. zu organisationspsychologischen Aspekten der Compliance; Behringer et al. (2020), S. 157.
963 Vgl. Kleinfeld/Martens (2018), S. 8.
964 Vgl. Schöttl (2018), S. 37; ISO (2011), Tz. 39; von Busekist/Benecke (2020), S. 68.
965 Vgl. Gebert (2017), S. 166; Schöttl (2018), S. 37.
966 Vgl. AKEIÜ (2010), S. 1513.
967 Vgl. Behringer et al. (2020), S. 156.
968 Vgl. ISO (2011), Tz. 6.
969 Vgl. Behringer et al. (2020), S. 156.
970 Vgl. Rosbach (2008), S. 102; Kort (2008), S. 83; Behringer et al. (2020), S. 157.
971 Vgl. Eichler (2012), S. 137, Achauer (2014), S. 201; Rosbach (2008), S. 102
972 Vgl. Kort (2008), S. 80; Schefold (2012), S. 256.

2.3.4.1.2 Betriebswirtschaftliche Organisationslehre

Die betriebswirtschaftliche Organisationslehre basiert auf den Arbeiten von Fritz Nordsieck[973] und Erich Kosiol[974] mit dem Schwerpunkt auf der Entwicklung der Ausgestaltung von Aufbau- und Ablauforganisationen.[975] Diese haben insbesondere durch externe Einflüsse, wie z. B. die globale Finanzkrise 2009/2010, eine zunehmende Bedeutung bei der Anforderungserfüllung von Regulatoren erfahren.[976] Die Aufbauorganisation befasst sich mit der Bildung organisatorischer Einheiten, die zur Erledigung der Aufgaben im Unternehmen dienen.[977] Hierbei werden Aufgaben allgemein als Zielsetzung für zweckbezogene menschliche Handlungen definiert.[978] Die Ablauforganisation beschreibt den Ablauf des betrieblichen Geschehens und die Durchführung einzelner Maßnahmen zur Erfüllung von Funktionen mittels Arbeitsanalyse und Arbeitsteilung.[979]

Würdigung

Einem CMS liegt die aktive und systematische Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation regelmäßig in Form der Compliance-Organisation zugrunde.[980] Die Aufgabe der Compliance-Organisation ist es, die Rollen und Verantwortlichkeiten sowie die Aufbau- und Ablauforganisation im CMS als integralen Bestandteil der Unternehmensorganisation zu regeln und die für ein wirksames CMS notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen.[981] So sollen sowohl mittels ausgereifter organisatorischer Compliance-Einheiten als auch durch einzelne Compliance-Maßnahmen u. a. regulatorische Anforderungen vollständig und korrekt abgedeckt werden.[982] Das Ziel der Compliance-Organisation ist es, durch eine geeignete Aufbau- und Ablauforganisation in einem immer komplexer werdenden Regelungsumfeld Compliance-Risiken zu identifizieren und diese mittels geeigneter Grundsätze und Maßnahmen wirksam zu minimieren.[983] Kritiker weisen an dieser Stelle darauf hin, dass bei der Einbindung

973 Vgl. Nordsieck (1934), S. 37.
974 Vgl. Kosiol (1946), S. 63f.
975 Vgl. Wolf (2020), S. 117 und der Anmerkung, dass sich die analytische Trennung in aufbau- und ablauforganisatorische Gestaltungsbereiche ausschließlich im deutschen Sprachraum durchgesetzt hat.
976 Vgl. Rode (2010), S. 155.
977 Vgl. Kosiol (1962), S. 43.
978 Vgl. Kosiol (1962), S. 43.
979 Vgl. Gaitanides (1992), Sp. 1.
980 Vgl. Richter (2014), S. 229; Görtz (2010), S. 128; IDW (2011), Tz. 10, worin die Compliance-Organisation explizit in den Kontext einer Aufbau- und Ablauforganisation eingebunden wird. Ergänzend hierzu IDW (2011), Tz. A7 und dem Hinweis, dass keine separate CMS-Aufbau- und Ablauforganisation notwendig ist, da ein CMS ebenfalls einen integralen Bestandteil der Corporate Governance der Organisation darstellen kann; zustimmend Schmigale (2017), S. 247.
981 Vgl. IDW (2011), Tz. 23.zustimmend AKEIÜ (2010), S. 1509ff.; Wiederholt/Walter (2011), S. 972; Block/Teicke (2018), S. 105.
982 Vgl. Rode (2010), S. 155.
983 Vgl. Gnändiger/Kleff (2018), S. 471.

der Compliance-Organisation in den Regelkreislauf einer Organisation bereits bestehende Management-Systeme berücksichtigt werden sollten, um ex ante einer chaotischen, oft nicht dokumentierten (Compliance-)Insellösung entgegenzuwirken.[984] Compliance-Pflichten konkretisieren im Kontext der Aufbau- und Ablauforganisationen das „Ob und das Wie".[985] Das „Ob" geht u. a. der Frage nach, ob ein CMS zusätzlich zu einer Compliance-Organisation notwendig ist oder inwiefern alternative Management-Systeme den individuellen Compliance-Bedarfen der Organisation gerecht werden können.[986] Das „Wie" befasst sich insbesondere mit den zeitlichen (z. B. aufgrund von Gesetzesnovellen, Kodexerneuerungen oder Skandalen) und den inhaltlichen (z. B. aufgrund von Unternehmensstruktur und Branche) Compliance-Überlegungen zur Ausgestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation.[987] Im Rahmen der Umsetzung der Compliance-Pflichten und Compliance-Maßnahmen sind unterschiedliche Fragen der Aufbau- Ablauforganisation zu klären.[988] Erstens ist eine Festlegung von Verantwortungsbereichen und Zuständigkeiten des CMS im Rahmen der Aufbauorganisation erforderlich.[989] Maßgeblich ist hierbei die ausdrückliche Bestimmung der horizontalen und vertikalen Pflichtendelegation.[990] Die horizontale Pflichtendelegation beschreibt die konkrete Zuweisung von Compliance-Aufgaben an ein Geschäftsführungsmitglied. Die vertikale Pflichtendelegation umfasst die Delegation von Compliance-Aufgaben an z. B. Compliance-Beauftragte, andere Unternehmenseinheiten (Abteilung für Recht, für RMS oder für IR) oder Externe (Unternehmensberater, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer). Abhängig von der ausgewählten Person bzw. der Unternehmenseinheit ist einerseits eine detaillierte Abgrenzung der Compliance-Pflichten und andererseits ein effektives Zusammenwirken dieser Akteure erfolgskritisch für ein CMS.[991] In diesem Zusammenhang spielt ein effektives „Schnittstellenmanagement"[992] eine wesentliche Rolle, das Compliance-relevante Sachverhalte unabhängig vom Personenkreis berücksichtigt, wie z. B. die Frage nach der vollständigen Entpflichtung bzw. Enthaftung der Geschäftsführung im Zuge der Aufgabendelegation an den Compliance-Beauftragten.[993] Ferner sind dispositive

984 Vgl. Scherer (2012), S. 202.
985 Vgl. Scherer (2012), S. 202.
986 Vgl. Scherer (2012), S. 202 und dem Hinweis etlicher Überschneidungen von CMS mit anderen Management-Systemen, wie z. B. RMS, Umwelt-Management-System, IT-Sicherheit-Management-System, Personal-Management-System, Qualitäts-Management-System.
987 Vgl. Scherer (2012), S. 202.
988 Vgl. Schulz (2015), S. 315.
989 Vgl. Kiethe (2007), S. 397.
990 Vgl. Kort (2013), S. 566ff.
991 Vgl. Unger (2012), S. 177; Schulz (2015), S. 315.
992 Vgl. Schulz (2015), S. 316; Schulz/Renz (2012), S. 2513.
993 Vgl. Klopp (2012), S. 186ff.; Schulz (2015), S. 316.

(Compliance-)Pflichtaufgaben bei der Ausgestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation zu berücksichtigen,[994] wie z. B. inwiefern ein Unternehmen im Rahmen des § 91 Abs. 2 AktG zusätzlich zum RMS ein CMS als Teil des verpflichtenden Überwachungssystems zur frühzeitigen Erkennung bestandsgefährdender Entwicklungen berücksichtigt.[995] Vor diesem Hintergrund konstatieren Kritiker, dass in der Praxis teilweise der Irrglaube vorherrscht, es gäbe innerhalb einer Organisation Raum für eine beliebige Vielzahl von Management-Systemen. Zweitens ist eine Definition und Ausgestaltung der Compliance-relevanten Prozesse im Rahmen der Ablauforganisation wesentlich.[996] Compliance-Maßnahmen sind von zentraler Bedeutung für die Ablauforganisation und für die prozessuale Gestaltung der Arbeitsabläufe des CMS.[997] Diese umfassen z. B. das Wissensmanagement und die Dokumentationserfordernisse,[998] die Gestaltung der Compliance-Kommunikation und der Compliance-Schulungen,[999] die Kontrolle und Sanktionierung von Verstößen[1000] sowie die kontinuierliche Verbesserung des CMS.[1001] Das übergeordnete Zielbild der Aufbau- und Ablauforganisation in der praxisorientierten Auslegung ist es, die Compliance-Organisation innerhalb des Unternehmens so umzusetzen, dass sie einen integralen Charakter besitzt und eine Zusammenarbeit mit allen Compliance-relevanten sowie sonstigen Bereichen ermöglicht.[1002] So konstatieren Kritiker bspw., dass in den meisten Industrieunternehmen noch heute CM und Umwelt-Management voneinander getrennt agieren und einschlägige Anknüpfungspunkte beider Management-Systeme ablauforganisatorisch nach wie vor nicht hergestellt werden können oder sollen.[1003]

994 Vgl. Scherer (2012), S. 202.
995 Vgl. Scherer (2012), S. 202.
996 Vgl. Schulz (2015), S. 316.
997 Zu den betriebswirtschaftlichen Implikationen von Compliance-Maßnahmen vgl. Herzog (2010), S. 12; Junc (2010), S. 18; Schefold (2013), S. 54; Grüninger (2014), S. 61; Henschel/Heinzel (2016), S. 211; Fissenewert (2015b), S. 65; Vetter (2013), S. 5; Schulz/Muth (2014), S. 268; Renz/Frankenberger (2015), S. 420; Behringer (2016b), S. 83; Ewelt-Knauer (2016b), S. 941; Ottremba (2016), S. 134ff.; Brandt/Gammisch (2017), S. 150; Hastenrath (2017), S. 216.
998 Zu den betriebswirtschaftlichen Implikationen von Wissensmanagement und Dokumentationserfordernissen in einem CMS vgl. Rodewald/Unger (2007), S. 1629; Unger (2012), S. 177; Klopp (2012), S. 94ff.; Schulz/Renz (2012), S. 2514; Bergmoser (2010), S. 2ff.
999 Zu den betriebswirtschaftlichen Implikationen von Compliance-Kommunikation und der Compliance-Schulungen vgl. Compliance-Schefold (2012), S. 255; Reinhardt (2015), S. 362; Unmuth (2017), S. 179.
1000 Zu den betriebswirtschaftlichen Implikationen von Compliance-Kontrollen und Compliance-relevanten Sanktionierungen vgl. Langenhahn (2012), S. 37; Wilhelm (2013), S. 244; Schulz/Muth (2014), S. 270; Wytbul (2015), S. 77.
1001 Zu den betriebswirtschaftlichen Implikationen von kontinuierlichen Maßnahmen zur Verbesserung des CMS vgl. Gehring/Kasten/Mäger (2013), S. 10; Alzuhn/Kober (2018), S. 796; Nothhelfer/Bacher (2016), S. 69.
1002 Vgl. Withus (2010), S. 103.
1003 Vgl. Schlemminger/Oexle (2016), S. 25.

2.3.4.2 Verhaltensorientierte Ansätze

2.3.4.2.1 Behavioral Compliance

Behavioral Compliance (verhaltensorientierter Compliance-Ansatz) hat ihren Ursprung in den 1970er Jahren und entspringt der Diskussion zwischen dem Menschenbild des rational denkenden Mitarbeiters (Homo oeconomicus) und dem gesetzeskonformen Manager.[1004] Die Diskussion von Non-Compliance im Lichte von Behavioral Compliance nahm in den letzten Jahren zu, insbesondere aufgrund diverser Skandale in Unternehmen, die ein implementiertes, zertifiziertes oder geprüftes CMS vorwiesen und dennoch wesentliche Compliance-Mängel im Betriebsablauf aufwiesen.[1005] Derartige Skandale verdeutlichten, dass ein hoher Reifegrad des CMS nicht zwangsläufig vor Risiken durch Wirtschaftskriminalität schützt.[1006] So forderte der weite und diverse Kreis der Compliance-Verantwortlichen einen Ansatz, der über das klassisch juristisch-betriebswirtschaftliche Spektrum hinausgeht.[1007] Behavioral Compliance basiert auf Erkenntnissen der Verhaltenswissenschaft[1008] und nimmt Bezug auf unterschiedliche Wissenschaftsbereiche, wie z. B. Psychologie, Soziologie, Kognitionswissenschaft und Neurowissenschaften.[1009] Das Ziel des interdisziplinären Erklärungsansatzes ist die Erklärung von Unternehmenskriminalität mit Fokus auf Mensch und Organisation, indem ein Bezug zwischen diesen Schwerpunkten und den klassischen Compliance-Elementen, u. a. Compliance-Kultur und Compliance-Programm, hergestellt wird.[1010]

Der verhaltensorientierte Compliance-Ansatz fußt auf zwei wesentlichen Grundgedanken. Erstens folgt Behavioral Compliance einem menschen- und personenzentrierten Ansatz,[1011] d. h. die Compliance-Prozesse in der Organisation werden durch sozial determinierte Informationen und Handlungen geprägt.[1012] Zweitens spielt die Organisation als ein entscheidungsbasiertes soziales System eine wesentliche Rolle, d. h. sämtliche Prozesse innerhalb der Organisation fußen auf vorherigen Entscheidungen,[1013] so auch jene Entscheidungen, die zu strafbarem Unternehmensverhalten führen.[1014] Der menschenzentrierte

1004 Vgl. Wilmes (2017), S. 55f.; Basel (2018), S. 2ff.; Jüttner (2021), S. 8.
1005 Vgl. Andras/Wilmes (2018), S. 26; Jüttner (2020), S. 19.
1006 Vgl. Wilmes/Fahr (2017), S. 6.
1007 Vgl. Jüttner (2021), S. 1.
1008 Vgl. Remmerbach/Krumme (2019), S. 32.
1009 Vgl. De Cremer et al. (2011), S. S2, Willmes (2017), S. 56.
1010 Vgl. Jüttner (2021), S. 7.
1011 Vgl. Wilmes/Fahr (2017), S. 6.
1012 Vgl. Jüttner (2020), S. 19; Jüttner et al. (2019), S. 225.
1013 Vgl. Friedrichs/Armbruster/Jung (2017), S. 9.
1014 Vgl. Wickman/Dailey (1982), S. 79; Basel (2018), S. 2ff.

Ansatz differenziert zwischen persönlichen und situativen Faktoren.[1015] Erstgenannte sind z. B. Alter, Geschlecht und Persönlichkeitsstruktur, die gemäß Behavioral Compliance zu intrinsisch motivierten Verhalten führen.[1016] Situative Faktoren sind bspw. die Unternehmenskultur, Kontrollsysteme sowie die Incentivierung, die schließlich zu extrinsisch motiviertem Verhalten führen.[1017] Während die intrinsische Motivation aus der eigenen Überzeugung entspringt, fußt die extrinsische Motivation auf Einflüssen und Anreizen außerhalb der eigenen Person.[1018] Eine der zentralen Fragen, die mittels Behavioral Compliance beleuchtet wird, ist daher, ob wirtschaftskriminelles Handeln intrinsisch oder extrinsisch motiviert ist.[1019] Hinsichtlich der intrinsischen Motivation bedient sich Behavioral Compliance sechs Dimensionen der Persönlichkeit, insbesondere der Dimensionen „Gewissenhaftigkeit" sowie „Ehrlichkeit/Bescheidenheit".[1020] Die Dimension „Gewissenhaftigkeit" spiegelt sich im Falle einer hohen Ausprägung in einem organisierten, gründlichen, planvollen und effizienten Mitarbeiter wider. Im Negativfall werden Planung, Ausführung und Verschleierung von Untreue, Unterschlagung, Betrug und Diebstahl beim Mitarbeiter deutlich.[1021] Die Dimension „Ehrlichkeit/Bescheidenheit" führt bei einer hohen Ausprägung dazu, dass ein Mitarbeiter versucht, Manipulation zu vermeiden, sich sorgfältig, fair und gesetzestreu zu verhalten, sowie einen moderaten materiellen Anspruch besitzt.[1022] Schlägt diese Persönlichkeitsdimension niedrig aus, so ist ein solcher Mitarbeiter oftmals jemand, der anderen schmeichelt, Sympathie vorspielt, materiell nicht genügsam ist sowie ein ausgeprägtes Statusdenken besitzt.[1023] Behavioral Compliance lässt daher den Rückschluss zu, dass Mitarbeiter mit jeweils geringer Ausprägung dieser Dimensionen eine Risikogruppe für das Compliance-Programm sowie für die Stabilität des CMS innerhalb der Organisation sein könnten.[1024] Die extrinsische Motivation wird u. a. durch Maßnahmen der Incentivierung zur Steigerung der Integrität innerhalb der Organisation ausgelöst.[1025] Die Incentivierung zählt zu den situativen Faktoren, wie z. B. die Unternehmenskultur, das Führungsverhalten sowie die Kontrollsysteme innerhalb der

1015 Vgl. Wilmes/Fahr (2017), S. 7.
1016 Vgl. Wilmes/Fahr (2017), S. 7.
1017 Vgl. Wilmes/Fahr (2017), S. 7.
1018 Vgl. Wilmes/Fahr (2017), S. 7.
1019 Vgl. Wilmes/Fahr (2017), S. 7.
1020 Vgl. Wilmes/Fahr (2017), S. 7 mit den Persönlichkeitsdimensionen 1. Offenheit für Erfahrungen, 2. Gewissenhaftigkeit, 3. Extraversion und Introversion, 4. Verträglichkeit, 5. Neurotizmus und 6. Ehrlichkeit/Bescheidenheit.
1021 Vgl. Wilmes/Fahr (2017), S. 7.
1022 Vgl. Wilmes/Fahr (2017), S. 7.
1023 Vgl. Wilmes/Fahr (2017), S. 7.
1024 Vgl. Wilmes/Fahr (2017), S. 7.
1025 Vgl. Wilmes/Fahr (2017), S. 7.

Organisation.[1026] Bei der Incentivierung wird zwischen positiver, wie z. B. Belohnungskonzepte, sowie negativer Incentivierung differenziert, wie z. B. Sanktionen.[1027] Während erfolgsabhängige Belohnungsformen helfen können, Unternehmensziele zu erreichen, haben Sanktionen den Zweck, festgesetzte Regeln und Richtlinien durchzusetzen.[1028] Wesentliche Erfolgsgrößen einer Sanktion als negative Incentivierung sind einerseits die „Gefühlte Aufdeckungswahrscheinlichkeit" und andererseits die „Spürbare Sanktionshöhe".[1029] Die „Gefühlte Aufdeckungswahrscheinlichkeit" beschreibt die negative Beziehung zwischen Veröffentlichung der aufgedeckten Non-Compliance-Fälle und der Anzahl an strafbaren Handlungen. Basierend auf einer erhöhten Aufdeckungswahrscheinlichkeit führt die Erhöhung von Sanktionen zu einer Verringerung der Wirtschaftskriminalität.[1030] Die Incentivierung zwecks Steigerung der Integrität des Mitarbeiters kann sich unter Umständen unterschiedlich entwickeln. So kann bspw. die Idee, Integrität durch monetäre Belohnungskonzepte zu incentivieren, nicht nur zu weniger Integrität führen, sondern auch dazu, dass das ursprünglich intrinsisch motivierte Verhalten nach Ausbleiben des Belohnungskonzepts langfristig verdrängt wird.[1031] Der organisationsspezifische Ansatz der Behavioral Compliance beleuchtet die Entscheidungsprozesse innerhalb der Organisation und unter Bezugnahme des Entscheiders. Hierbei stützt sich die Theorie weniger auf einen rationalen und irrationalen Entscheider, sondern auf einen, dessen Entscheidungsstrategie auf einer „kontingenten" Rationalität basiert.[1032] Das gegenwärtig weiterhin befürwortete juristisch-betriebswirtschaftliche Konzept für CMS geht von logisch entscheidenden „rationalen" Entscheidern innerhalb der Organisation aus.[1033] Hierbei werden „irrationale" Entscheider in der ökonomischen Verhaltensforschung und Psychologie als Menschen bezeichnet, die eine „regelrechte Fehlkonstruktion mit etlichen kognitiven Mängeln" besitzen.[1034] „Kontingente" Rationalität bedeutet, dass eine Entscheidung nicht mit gut oder schlecht bzw. mit rational oder irrational gewertet werden kann, sondern nur in Bezug auf die gegenwärtige Umwelt.[1035] So verhalten sich Menschen ganz natürlich immer gemäß dem organisationalen Kontext, in dem sie arbeiten und leben, d. h. systemkonform

1026 Vgl. Andras/Wilmes (2018), S. 26.
1027 Vgl. Andras/Wilmes (2018), S. 26.
1028 Vgl. Andras/Wilmes (2018), S. 26.
1029 Vgl. Andras/Wilmes (2018), S. 27.
1030 Vgl. Andras/Wilmes (2018), S. 27.
1031 Vgl. Wilmes/Fahr (2017), S. 7.
1032 Vgl. Jüttner (2021), S. 7.
1033 Vgl. Jüttner (2021), S. 8.
1034 Vgl. Jüttner (2021), S. 9.
1035 Vgl. Jüttner (2021), S. 8; Gigerenzer (2006), S. 40.

vernünftig im Falle einer systemkonformen Organisation bzw. gesetzeswidrig im Falle eines regelwidrigen Unternehmensumfeldes.[1036] Die „kontingente“ Rationalität als Grundlage des Entscheidungsprozesses verdeutlicht im verhaltensorientieren Compliance-Ansatz, dass unternehmenskriminelles Verhalten zwar für Außenstehende illegal, falsch, irrational und möglicherweise gar unmoralisch ist,[1037] aber aus Sicht der Organisation und ihrer Mitglieder oftmals rational, logisch, nützlich bzw. brauchbar sein mag.[1038]

Würdigung

Der Ansatz des Behavioral Compliance bezweckt in erster Linie die wesentlichen Ursachen von Unternehmenskriminalität durch einen menschen- und organisationszentrierten Compliance-Ansatz zu erklären.[1039] Gemäß Behavioral Compliance ist ein Non-Compliance-Fall auf die Frage des Charakters des Individuums sowie auf dessen „kontingente“ Rationalität und auf den jeweiligen unternehmerischen Kontext abzustellen.[1040] Ein wesentliches Problem des zugrunde liegenden Menschenbildes liegt in der gelebten Praxis, da sich in einem konkreten unternehmerischen Umfeld eine gewisse „Grund-Gehorsamkeit“[1041] des Mitarbeiters innerhalb der Organisation etabliert. So ist das mit der „kontingenten“ Rationalität verbundene Handlungsmuster des Mitarbeiters nur wenig bis kaum in der gelebten Praxis einheitlich nachvollziehbar und bewertbar bzw. konzeptionell in ein CMS übersetzbar. Ferner erweist sich die konsistente Darlegung dieser Verhaltensweise in der schriftlich fixierten Ordnung einer Organisation, den Arbeitsanweisungen sowie im Rahmen von Compliance-Schulungen als schwierig. Demgegenüber ist der Ansatz der „zero tolerance“ ebenfalls kaum realisierbar, da im betrieblichen Alltag oftmals nicht alle internen und gesetzlichen Vorgaben eingehalten werden können, ohne das Tagesgeschäft zum Kollabieren zu bringen.[1042] So kann sich ein CMS zur Verhinderung von Unternehmenskriminalität wesentlich von einem zur Sicherstellung jeglicher Regeltreue und integrem Verhalten unterscheiden.[1043] Dies lässt den Rückschluss zu, dass die Geschäftsführung eines Unternehmens bei der Ausgestaltung des CMS im Lichte eines verhaltensorientierten Compliance-Ansatzes abzuwägen hat, ob das CMS die Formen einer verordneten Verhaltensänderung annehmen oder vielmehr an der formellen Organisationsstruktur ansetzen

1036 Vgl. Vollmer (2016), S. 31.
1037 Vgl. Jüttner (2021), S. 8 mit der Aussage, dass illegales Verhalten nicht zwingend unmoralisch ist.
1038 Vgl. Jüttner (2021), S. 8 in Anlehnung an Gigerenzer (2010), S. 529.
1039 Vgl. Jüttner (2021), S. 12.
1040 Vgl. Jüttner/Koch (2018), S.437.
1041 Vgl. Jüttner (2021), S. 11.
1042 Vgl. Pohlmann/Starystach (2018), S. 1.
1043 Vgl. Jüttner (2021), S. 10.

sollte.[1044] Hinsichtlich der intrinsischen Motivation zeigt sich in der Unternehmenspraxis ein unterschiedlich ausgeprägtes Maß, sich gesetzestreu zu verhalten.[1045] Hierbei ist das intra-organisatorische Umfeld der bedeutsamste Faktor.[1046] Der wesentliche Gedanke hierbei ist, dass das konkrete unternehmerische Umfeld einen deutlich stärkeren Einfluss auf unternehmenskriminelle Handlungen hat als das mangelnde Wissen, der schlechte Charakter des einzelnen Mitarbeiters oder das Umfeld.[1047] Im Negativfall kann aus einer formalen legalen Mitgliedschaftserwartung[1048] eine illegale resultieren, die sich zu einer „kriminellen Verbandsattitüde"[1049] entwickelt und so Non-Compliance hervorruft.[1050] So besteht bei einem verhaltensorientierten Compliance-Ansatz die Gefahr, dass eine undifferenzierte positive Incentivierung bei Personen mit einer grundsätzlich niedrigeren Motivation für gesetzeskonformes Verhalten („Complianceteufel")[1051] zu wirtschaftskriminellem Verhalten führt. Ebenfalls kann der Ansatz nach Behavioral Compliance auch zu situativen Anreizen für Wirtschaftskriminalität führen, die Personen mit einer höheren intrinsischen Motivation („Complianceengel")[1052] zu gesetzwidrigem Verhalten verleiten. Im Ergebnis werden somit aus der Gruppe der „Complianceengel" einige zu „Complianceteufel".[1053] Entscheidend ist daher, dass die Maßnahmen zur Incentivierung einheitlich und konsistent erfolgen und dass die Incentivierung für die einzelnen Mitarbeiter nachvollziehbar ist. Ferner ist dieser Punkt zentral, weil im Belohnungskonzept als Incentivierung zur Steigerung der Integrität in der Organisation das Risiko des Korrumpierungseffekts liegt, d. h. der Verdrängung von intrinsischer Motivation durch extrinsische Motivation.[1054] Zudem impliziert der menschenzentrierte Ansatz innerhalb von Behavioral Compliance, dass Compliance-Maßnahmen sowohl die Organisation als auch die einzelne Person gleichermaßen berücksichtigen sollten.[1055] Gemäß Behavioral Compliance ist die resultierende Compliance-Kultur weniger als Summe der einzelnen individuellen Einstellungen der Mitarbeiter zu verstehen, sondern basiert vielmehr auf der Unternehmensgeschichte und der zugrunde liegenden Unternehmenskultur, die sich im Laufe der Zeit verändern kann.[1056] Dies lässt den Rückschluss zu, dass die verhaltensorientierte

1044 Vgl. Jüttner/Barnutz (2020), S. 250; Jüttner et al. (2019), S. 255.
1045 Vgl. Andras/Wilmes (2018), S. 28; Jüttner (2021), S. 10.
1046 Vgl. Van Erp (2018), S. 1.
1047 Vgl. Jüttner (2021), S. 11.
1048 Vgl. Jüttner (2021), S. 11.
1049 Vgl. Kölbel (2014), S. 552.
1050 Vgl. Ashforth/Anand (2003), S. 1.
1051 Vgl. Andras/Wilmes (2018), S. 28.
1052 Vgl. Andras/Wilmes (2018), S. 28.
1053 Vgl. Andras/Wilmes (2018), S. 28.
1054 Vgl. Wilmes/Fahr (2017), S. 7.
1055 Vgl. Jüttner (2021), S. 9.
1056 Vgl. Vollmer (2016), S. 62.

Unternehmenskultur, die im Widerspruch zu der juristisch-betriebswirtschaftlichen Auslegung der Compliance-Kultur stehen kann, eine effiziente CMS-Ausgestaltung erschweren könnte. Bezüglich des organisationszentrierten Ansatzes gilt es gemäß Behavioral Compliance, die organisationalen „giftigen Strukturfaktoren“[1057] als Ursache für Unternehmenskriminalität zu beseitigen. Zwar ist ein legal orientiertes Wirtschaften auch ohne ein CMS möglich, jedoch ist in dieser Situation insbesondere auf schädliche Strukturfaktoren für das Unternehmen zu achten.[1058] Hier spielen vor allem Führungsebenen der Compliance-Einheit eine zentrale Rolle, um den verhaltensorientierten Compliance-Ansatz in die gelebte Praxis umzusetzen. So sollten Compliance-Officer ein Verständnis entwickeln, wie Organisationen funktionieren, und somit ihr Augenmerk mehr auf intra-organisationale Aspekte richten als nach außen, wie z. B. auf Regularien, Gesetze und Trends.[1059] Nicht zuletzt ist dies der Grund, weshalb es in Unternehmen trotz juristisch-betriebswirtschaftlichem CMS zu Skandalen kommt und bei anderen Unternehmen zu keinen Non-Compliance-Fällen, trotz weniger umfangreich ausgestaltetem oder mit großen Lücken behaftetem CMS bzw. mit gar keinem CMS.[1060] Insgesamt ist der Ansatz der Behavioral Compliance als Grundlage für die Ausgestaltung eines CMS aus unterschiedlichen Gründen zeitkonform, da ein Blick auf die Verhaltenswissenschaften nicht nur hilfreich, sondern inzwischen geboten ist.[1061] Der verhaltensorientierte Compliance-Ansatz bietet Unternehmen die Chance zur Ausgestaltung des CMS, unabhängig von Branche, Größe und etwaigen spezialgesetzlichen Verpflichtungen. Im Speziellen unterstreicht Behavioral Compliance die Notwendigkeit, dass ein CMS auch verhaltenspsychologische Aspekte sowie einschlägige Persönlichkeitsdimensionen der Unternehmensmitglieder berücksichtigen soll, wie z. B. Gewissenhaftigkeit, Ehrlichkeit und Bescheidenheit.[1062] Zudem stellt Behavioral Compliance einen hilfreichen Erklärungsansatz für Unternehmen dar, die trotz umfangreicher Compliance-Maßnahmen, wie z. B. Compliance-Standards, weiterhin unzureichend vor Risiken durch Unternehmenskriminalität geschützt sind oder mit Compliance-widrigem Verhalten im Unternehmen zu kämpfen haben.[1063]

1057 Vgl. Jüttner (2021), S. 12 in Anlehnung an Van Rooij/Fine (2018), S. 13.
1058 Vgl. Jüttner (2021), S. 12.
1059 Vgl. Jüttner (2021), S. 12; zustimmend Nave/Vogel (2009), S. 2546 ff.
1060 Vgl. Jüttner (2021), S. 12.
1061 Vgl. Jüttner (2021), S. 12.
1062 Vgl. Wilmes/Fahr (2017), S. 7 mit dem Verweis, dass Untersuchungen zeigten, dass Menschen mit einer ausgeprägten „Ehrlichkeit-Bescheidenheit“-Dimension intrinsisch motiviert sind, um sich integer zu verhalten.
1063 Vgl. Andras/Wilmes (2018), S. 26.

2.3.4.2.2 Human-Relations-Ansatz

Der Human-Relation-Ansatz fußt auf den in mehreren Phasen und mit unterschiedlichen Variationen durchgeführten Hawthorne-Experimenten zwischen der späten 1920er und den frühen 1930er Jahren.[1064] Zentrales Charakteristikum dieses Ansatzes ist die Berücksichtigung zwischenmenschlicher Beziehungen in Organisationen und deren Auswirkungen auf die Organisation.[1065] Hierbei setzt der Human-Relations-Ansatz voraus, dass es nutzenstiftendende Personenmerkmale gibt, die in Entscheidungsprozessen des Unternehmens beachtet werden sollten.[1066] Im weiteren Sinne wird bei diesem Ansatz davon ausgegangen, dass der Mensch ein soziales Wesen ist und die ihm zurechenbaren Denkprozesse und resultierenden Verhaltensweisen sich nach eigenen Maßstäben entwickeln. Im engeren Sinne bedeutet dies, dass eine positive Arbeitseinstellung der Organisationsmitglieder und der Vorgesetzen zu einer hohen Zufriedenheit führt, die wiederum in eine hohe Arbeitsleistung mündet.[1067]

Würdigung

Der Human-Relations-Ansatz ist eine Erklärungsgrundlage für ein CMS, die über die regelorientierten Voraussetzungen eines CMS sowie über dessen Kernanforderung der Gesetzestreue durch die Geschäftsführung hinausgeht. Dies bedeutet, dass der Human-Relation-Ansatz die Möglichkeit bietet, an verschiedenen Compliance-relevanten Stellen anzusetzen, wie z. B. bei der Kommunikation, Partizipation und Unternehmenskultur.

1064 Die Hawthorne-Experimente sind von Frotz J. Roethlisberger, Elton Mayo und William J. Dickson im Auftrag des U.S.-amerikanischen National Research Council in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company, einer Tochtergesellschaft von AT&T, durchgeführt worden. Das übergeordnete Ziel der Experimente war es, Wissen über das ideale Arbeitsumfeld i. S. e. Produktivitätssteigerung zu generieren. Die Experimente wurden in verschiedenen Phasen als auch mit unterschiedlichen Methoden durchgeführt. In mehreren Phasen und methodischen Variationen durchgeführten Hawthorne-Experimente endeten mit überraschenden Ergebnissen. Wesentliche Ergebnisse sind, in Anlehnung an Wolf (2020), S. 236: 1. Die Arbeiter arbeiteten trotz einer deutlichen Absenkung der Beleuchtungsintensität produktiver als vor Beginn des Experiments (als eine normale Beleuchtung bestand). 2. Bei einer Variation der Beleuchtungsintensität veränderte sich nicht nur die Arbeitsproduktivität der unter diesen neuen Bedingungen tätigen Gruppe, sondern auch diejenige von Kontrollgruppen. 3. Die Arbeiter strebten eine Tagesleistung an, die unterhalb der lohnmaximalen Höhe lag. 4. Die Arbeiter manipulierten ihre Leistungsdaten, um herausragend gute oder schlechte Ergebnisse zu verdecken. Die wesentlichen Erkenntnisse waren: 1. Die in den Arbeitsgruppen herrschenden sozialen Beziehungen, insbesondere das Betriebsklima, waren maßgebliche Faktoren der Arbeitsproduktivität, und weniger durch die im Arbeitsumfeld vorliegenden technischen bzw. organisatorischen Bedingungen. 2. Informelle Beziehungen zwischen den Individuen bzw. zwischen den Gruppen erwiesen sich als bedeutsamer hinsichtlich des Leistungsergebnisses als formelle Strukturen. Die Hawthorne-Experimente führte zu Beginn in den U.S.A., später auch international in Wissenschaft und Praxis zu einer Denkrichtung, die in den zwischen Arbeitnehmern bestehenden Beziehungen einen wichtigen Erfolgsfaktor der Unternehmensführung sieht. Diese Denkrichtung wird als Human-Relations-Bewegung bezeichnet, Hinsichtlich weiterführender Literatur zu den Hawthorne-Experimenten vgl. Roethlisberger/Dickson (1939), S. 18ff.; Mayo (1945), S. 32ff.; Frese (1992), S. 21ff.; Staehle (1994), S. 3; Walter-Busch (1996), S. 9.

1065 Vgl. Kieser (2014), S. 99f.

1066 Vgl. Wolf (2020), S. 212.

1067 Vgl. Wolf (2020), S. 244.

Evident ist, dass das Sozialgefüge eines Unternehmens erfolgskritisch für ein CMS ist und einen wesentlichen Einfluss auf die strukturelle Unternehmensführung hat.[1068] Ferner spielen sogenannte weiche Faktoren („soft facts“) eine zentrale Rolle bei der Ausgestaltung des CMS, da Compliance vor allem vom Verhalten und der Arbeitseinstellung der Organisationsmitglieder bestimmt wird.[1069] Beispiele für „soft facts“ sind die Kommunikation, Unternehmenskultur und insbesondere die Ermöglichung von Mitarbeiterpartizipation innerhalb der Organisation.[1070] Die Mitarbeiterpartizipation basiert im Zuge eines CMS bzw. der zugrunde liegenden Compliance-Organisation grundsätzlich auf einer Partizipationsstrategie des Unternehmens.[1071] Hierbei beschränkt sich die Partizipation des Mitarbeiters weniger auf das „Ob“, sondern vielmehr auf das „Wie“. Das „Ob“ kann der Mitarbeiter in der Praxis kaum steuern, da die zugrunde liegenden strategischen Impulse durch das Management erfolgen,[1072] wie z. B. bei der Frage der Einführung eines CMS in der Organisation. So können Mitarbeiter die Implementierung des CMS nicht nur passiv hinnehmen, sondern sich aktiv an Compliance-Maßnahmen beteiligen, wie z. B. bei der Erstellung bzw. Optimierung eines Meldesystems oder des Ethik- und Verhaltenskodex. Mitarbeiterpartizipation in derartigen Bereichen und auf diese Weise erhöht deren Effektivität und Produktivität.[1073] Ein solcher produktiver Umgang mit Veränderung setzt voraus, dass sich die Mitarbeiter die neuen Unternehmensziele zumindest teilweise zu eigen machen. Neue Entwicklungen von CMS zielen u. a. auf eine solche Mitarbeiterbeteiligung ab, wie z. B. im Rahmen eins wertorientierten CMS. Ein solches bezweckt, als Form eines Werte-Management-Systems, eine moralorientierte Selbstverpflichtung und -steuerung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter.[1074] Diese moralorientierte Herangehens- und Denkweise soll helfen, Alltagsentscheidungen im Betrieb unter Berücksichtigung der Compliance-Kultur individuell und passgenau zu treffen. So hat ein werteorientiertes CMS für den Mitarbeiter nicht nur handlungsbeschränkende Komponenten, sondern ebenfalls eine handlungsermöglichende Funktion.[1075] Der damit implizite Übergang vom Regelsystem zur Regelkultur ist hier

1068 Vgl. Pulver (2019), S. 6.
1069 Vgl. Pulver (2018), S. 231; zustimmend Groß (2013), S. 270 mit der Aussage, dass Compliance-Organisationen komplexe Systeme sind, die sich nicht immer mit der rationalen und herkömmlichen Kausalitätslehre hinreichend erklären lassen.
1070 Vgl. Pulver (2019), S. 6.
1071 Vgl. Linssen (2016), S. 66; Rack (2018), S. 287 zur Darlegung des Mitbestimmungsrechts des Betriebsrats bei CMS und der schlussfolgernden Empfehlung zur Trennung zwischen mitbestimmungspflichtigen Regelungen zum Ordnungsverhalten im Betrieb und dem mitbestimmungsfreien Compliance- Management zur Organisation gesetzlicher Regelungen.
1072 Vgl. Linssen (2016), S. 66.
1073 Vgl. Linssen (2016), S. 66.
1074 Vgl. Geiß (2014), S. 45.
1075 Vgl. Geiß (2014), S. 46.

maßgeblich.[1076] Dies bedeutet, dass ein wirkungsvolles CMS zusätzlich zur Vermittlung von Regeln und Kodizes ebenfalls einer wirksamen Verankerung in der Unternehmenskultur bedarf.[1077] Insgesamt scheint die Betrachtung von CMS im Lichte des Human-Relation-Ansatzes Potential für weitere Entwicklung und zunehmende Relevanz zu haben, wie z. B. hinsichtlich der Mitarbeiterpartizipation im Zuge der Generation Y/Z,[1078] für die ein angemessenes Maß an persönlicher Entscheidungsfreiheit, eigener Verantwortung, echter Partizipation bei Unternehmensbelangen und respektvollem Umgang von Bedeutung sind.[1079] So ist es evident, dass diese Werte den einzelnen Mitarbeiter weitaus mehr prägen und binden als jede Compliance-Vorschrift, Drohung und Strafe. Eine hohe Mitarbeiterpartizipation in unternehmerische Compliance-Themen ist implizit ein Vertrauensbeweis und kann schließlich dazu führen, dass Mitarbeiter verantwortungsbewusster handeln.[1080] Ebenfalls möglich sind individuelle Verhaltens- und Mitarbeitereinstellungen, die gemäß des Human-Relation-Ansatzes nutzenstiftende Personenmerkmale berücksichtigen und sich auf andere Mitarbeiter übertragen können. So kann ein allgemeines egoistisches Unternehmensklima oftmals zu einer erhöhten Aufkommenswahrscheinlichkeit unethischen Handelns führen.[1081]

2.3.4.3 Entscheidungstheoretische Ansätze

2.3.4.3.1 Die präskriptive Entscheidungstheorie

Die präskriptive Entscheidungstheorie fußt auf einem idealtypischen Verhalten der Entscheidungsträger und geht der Frage nach, wie ein solcher entscheiden soll (normativer Ansatz). In dieser Theorie wird angenommen, dass jede Alternative einer Entscheidung Probleme erzeugt, die der Entscheidungsträger bei seiner Entscheidungsfindung abzuwägen hat. Die Abwägung erfolgt anhand des zuvor aufgestellten Entscheidungsmodells und der anschließenden Ableitung der besten Alternative in der Realität.[1082] In der präskriptiven Entscheidungstheorie wird der eigentliche Entscheidungsakt behandelt.[1083] Zentrales Charakteristikum der Theorie ist, dass handlungsorientierte Vorschläge, wie z. B. Strategien

1076 Vgl. Möhrle/Rademacher (2013), S. 164.
1077 Vgl. Möhrle/Rademacher (2013), S. 163.
1078 Der Begriff Generation Y beschreibt Menschen, die nach 1980 geboren sind. Auf die Generation Y folgt die Generation Z. Sie umfasst Menschen, die nach 1995 geboren sind.
1079 Vgl. Scharrer (2016), S. 361.
1080 Vgl. Scharrer (2016), S. 361.
1081 Vgl. Pyrcek/Uebach-Lohn (2019), S. 294.
1082 Vgl. Göbel, (2014), S. 34; Laux/Gillenkirch/Schenk-Mathes (2014), S. 74.
1083 Vgl. Wolf (2020), S. 125 und dem Hinweis, dass weitere Schritte des Entscheidungsprozesses, wie z. B. die Bestimmung des Zielsystems, die Problemformulierung, die Suche nach Handlungsalternativen, die Prognose der Konsequenzen von Handlungsalternativen, die Umsetzung der gewählten Handlungsalternativen und die Kontrolle der Zielerreichung hingegen weitgehend ausgeblendet werden.

und Methoden, helfen sollen, rationale Entscheidungen zu treffen (Rationalitätspostulat).[1084] Das phasenspezifische Entscheidungsmodell ist unterteilt in die vier Phasen „Zielfindung", „Alternativensuche", „Umweltanalyse" und „Bewertung und Entscheidung".[1085] In der ersten Phase „Zielfindung" wird ein vollständiges, konsistentes und operationales Zielsystems durch den Entscheidungsträger festgelegt. In der zweiten Phase „Alternativensuche" reflektiert der nutzenmaximierende Entscheidungsträger unterschiedliche Alternativen und versucht hierbei, möglichst viele neue Lösungen zu bestimmen. In der dritten Phase „Umweltanalyse" werden die Möglichkeiten der Umsetzung der Handlungen, unter Berücksichtigung der einzelnen Eintrittswahrscheinlichkeiten, dem antizipierten Aufwand gegenübergestellt. In der vierten Phase, „Bewertung und Entscheidung", ist der Entscheidungsträger in der Lage, auf Basis seiner nun festgelegten klaren und konsistenten Präferenzen die Entscheidung zu treffen. Die präskriptive Entscheidungstheorie zielt darauf ab, das Verhalten des Entscheidungsträgers zielgerichtet zu gestalten, indem bei der Optimierung von Entscheidungsprozessen zwei Axiome berücksichtigt werden:[1086] Das Ordnungsaxiom beschreibt, dass der Entscheidungsträger in der Lage ist, die aus seinen Handlungen folgenden Konsequenzen nach deren Vorteilhaftigkeit ordnen zu können. Das Transitivitätsaxiom fordert, dass die aufgestellte Ordnung der Konsequenzen frei von Widersprüchen ist.

2.3.4.3.2 Die deskriptive Entscheidungstheorie

Die deskriptive Entscheidungstheorie fußt auf dem tatsächlichen Verhalten der Entscheidungsträger und geht der Frage nach, wie ein solcher tatsächlich entscheidet (realtypischer Ansatz).[1087] Diese Variante der Entscheidungstheorie ist als Reflex auf die präskriptive Entscheidungstheorie entwickelt worden,[1088] da ein Entscheider in den seltensten Fällen ausschließlich rational handelt.[1089] Dies impliziert, dass er eine Tendenz zu emotionalem Entscheidungsverhalten besitzt.[1090] Zentrales Charakteristikum ist, dass die zugrunde liegenden Beobachtungen der Entscheidungsfindung dazu dienen, Hypothesen bezüglich Individuen und Gruppen in Entscheidungssituationen aufzustellen.[1091] Die resultierenden empirisch gehaltvollen Hypothesen dienen als Antwortgrundlage für die Frage, wie sich ein

1084 Vgl. Wolf (2020), S. 125.
1085 Vgl. Göbel (2014), S. 146.
1086 Vgl. Wolf (2020), S. 125.
1087 Vgl. Laux/Gillenkirch/Schenk-Mathes (2014), S. 36; Hutzschenreuter (2015), S. 135; Wolf (2020), S. 126.
1088 Vgl. Wolf (2020), S. 125.
1089 Vgl. Hutzschenreuter (2015), S. 133.
1090 Vgl. Hutzschenreuter (2015), S. 134.
1091 Vgl. Laux/Gillenkirch/Schenk-Mathes (2014), S. 39.

Entscheidungsträger in einer bestimmten Entscheidungssituation verhalten hat und warum.[1092] Demnach hat die deskriptive Entscheidungstheorie das Ziel, tatsächliches menschliches Entscheidungsverhalten zu beschreiben und zu erklären.[1093] Unterschiedliche Einflüsse fließen bei der Hypothesenbildung ein, wie z. B. psychologische und soziologische Faktoren. Diese Herangehensweise macht deutlich, dass die Phasen der Entscheidungsfindung bei der deskriptiven Entscheidungstheorie mehr im Vordergrund stehen.[1094]

Der Omission Bias auf Basis entscheidungstheoretischer Ansätze

Der Omission Bias, auch Unterlassungseffekt genannt, ist ein aus den Sozialwissenschaften bekanntes Phänomen, das die Präferenz eines Entscheidungsträgers innerhalb der Organisation beschreibt, untätig zu sein und keine aktive Entscheidung zu treffen.[1095] Das Unterlassen Compliance-relevanter Anordnungen innerhalb einer Organisation gilt als einer der wesentlichen Ursachen von Compliance-Skandalen.[1096] So kann eine Betrachtung von Organisationsverschulden Compliance-Verantwortlichen helfen, Fehlverhalten durch organisatorische Maßnahmen zu vermeiden.[1097] Daher ist eine Betrachtung der Thematik Omission Bias, die den vorhergehenden Entscheidungstheorien zugeordnet werden kann, für die Darlegung als CMS-Erklärungsansatz zweckdienlich.

Die dem Ommision Bias zugrunde liegende Tatsache, durch Unterlassung etwas nicht zu tun, bedeutet gleichzeitig den gegenwärtigen Zustand (Ist-Zustand) beizubehalten und wird analog als Status-quo Bias bezeichnet.[1098] Grundsätzlich beschreibt der Omission Bias, dass negative Konsequenzen einer aktiven Entscheidungshandlung des Entscheidungsträgers stärker bereut wurden als jene Konsequenzen, die aufgrund von Untätigkeit resultieren.[1099] Dies impliziert, dass ein potentielles Bedauern einer negativen Konsequenz negativer wahrgenommen würde als die potentielle Vorfreude auf eine positive Konsequenz, weswegen der Entscheidungsträger tendenziell untätig bleibt.[1100] Der Omission-Bias basiert auf einer subjektiven Wahrnehmung

1092 Vgl. Meyer (2000), S. 75.
1093 Vgl. Eisenführ/Weber/Langer (2010), S. 96.
1094 Vgl. Wolf (2020), S. 126.
1095 Vgl. Baron/Ritov (1995), S. 119; Inman/Zeelenberg (2002), S.116; Pupp (2008), S. 89; Rack (2014a), S. 105 mit der Aussage, dass in der Verhaltensforschung menschliches Verhalten getestet, untersucht und typisiert wird und stets in Verbindung mit dem Unterlassen von Handlungen verknüpft wurde, wodurch sich Fehlverhalten beim Entscheiden analysieren, typisieren, dadurch vorhersehen und schließlich vermeiden lassen.
1096 Vgl. Rack (2014b), S. 281.
1097 Vgl. Rack (2014a), S. 104.
1098 Vgl. Ritov/Baron (1995), S. 263ff.; Anderson (2003), S. 143f.; (1994), S. 460ff. zum Vergleich zwischen Status-Quo Bias und Ommission Bias.
1099 Vgl. Kahneman/Miller (1986), S.136ff.; Zeelenberg et al. (2002), S.314ff.; Pupp (2008), S. 29.
1100 Vgl. Anderson (2003), S.143f; Pupp (2008), S. 54.

des Entscheidungsträgers, der Handlungen per se als riskanter auffasst, als nichts zu tun.[1101] So wird die Unterlassung der Impfung eines Kindes auch dann noch der Impfung vorgezogen, wenn die Unterlassung zu negativeren Konsequenzen führt als die Handlung oder wenn die Unterlassung mit einer größeren Wahrscheinlichkeit zu denselben negativen Konsequenzen führt wie die Handlung.[1102] Im weiteren Sinne kann sich dieses Fehlverhalten im Rahmen eines Organisationsverschuldens durch Unterlassen von Anordnung, Anwendung, Eignungsprüfung, Nachweis und Verbesserung der Unternehmensorganisation zeigen.[1103] So führt das Unterlassen der Anordnung von aufgestellten Organisationsregeln regelmäßig zum Schaden durch Organisationsverschulden.[1104] Im engeren Sinne wurde in den meisten Fällen eines Organisationsverschuldens die Anordnung einer Unternehmensorganisation zur Aufsicht unterlassen.[1105] Dieses Unterlassen erweist sich schließlich als Organisationsrisiko, das durch entsprechende Organisationspflichten abzuwenden ist.[1106] Hierbei wird die Kausalität zwischen Unterlassen und Organisationsverschulden nur wenig eindeutig wahrgenommen. Dies impliziert die mögliche Auffassung durch den Entscheidungsträger, das Unterlassen als Ursache eines Schadens anzuzweifeln.[1107] Wer eine Handlung unterlassen hat, fühlt sich selbst weniger verantwortlich für die Schadensfolgen.[1108] Im Folgenden werden aufgrund der thematischen Schnittstellen sowohl die präskriptive als auch die deskriptive Entscheidungstheorie als Erklärungsansatz von Compliance und CMS gewürdigt.

Würdigung

In der Literatur zu Compliance und CMS wird der Omission Bias im Kontext des Unterlassens von Maßnahmen innerhalb einer Organisation als ein typisches Fehlverhalten i. S. e. Entscheidungsfehlers durch Compliance-Verantwortliche (Vorstände, Geschäftsführer und Compliance-Beauftragte) genannt.[1109] Insbesondere Compliance-Manager müssen den Omission-Bias als typisches Fehlverhalten von Vorständen und Geschäftsführern erkennen, einkalkulieren und korrigieren.[1110]

1101 Vgl. Rack (2014a), S. 105; Pfister/Jungermann/Fischer (2005), S. 320; Eisenführ/Weber (2003), S. 369.
1102 Vgl. Baron/Ritov (1994), S. 476.
1103 Vgl. Rack (2014a), S. 105.
1104 Vgl. Rack (2014a), S. 104.
1105 Vgl. Rack (2016b), S. 328ff. mit einer Übersicht zu unterschiedlichen höchstrichterlichen Rechtsprechungen zur verpflichtenden Einrichtung eines CMS.
1106 Vgl. Rack (2014a), S. 105.
1107 Vgl. Rack (2014a), S. 105.
1108 Vgl. Jungermann/Pfister/Fischer (2005), S. 191.
1109 Vgl. Rack (2014a), S. 104; Rack (2014b), S. 279; Rack (2014c), S. 365.
1110 Vgl. Rack (2014a), S. 106.

Die präskriptive Entscheidungstheorie als Erklärungsansatz für CMS geht der grundsätzlichen Frage nach, weshalb sich ein typisches Non-Compliance-Verhalten wiederholt und die Compliance-Verantwortlichen aus entsprechender und ständiger Rechtsprechung keine Lehren ziehen.[1111] Dies bedeutet, dass Compliance-Verantwortliche, trotz der sich wiederholenden Rechtsprechung, das Compliance-Risiko eingehen und gesetzeswidriges Fehlverhalten begehen. Der Aufbau eines risikoorientierten CMS mit einer entsprechenden Compliance-Organisation im Lichte der präskriptiven Entscheidungstheorie führt dazu, dass die Compliance-Verantwortlichen vorab ihre Entscheidungsgrundlagen reflektieren. Grundsätzlich ist der Erfolg bzw. Misserfolg eines CMS im Rahmen des präskriptiven Ansatzes eng mit den antizipierten Compliance-Risiken und dem erwarteten Erfolg durch Compliance bzw. CMS verknüpft.[1112] Dennoch kann diese Vorgehensweise helfen, einerseits möglichst rationale Entscheidungen zu treffen[1113] und andererseits der Neigung zum Unterlassen notwendiger Compliance-Maßnahmen entgegenzuwirken.[1114] Diese sind schließlich Maßnahmen eines verantwortungsvollen CM, wodurch Compliance-Risiken vermieden werden. Dies bedeutet, dass Compliance-Maßnahmen systematisch die Identifizierung von Compliance-Risiken verfolgen sollten.[1115] Je sicherer systematische Compliance-relevante Entscheidungsfehler durch den zugrunde liegenden Omission-Bias zu befürchten sind, umso notwendiger wird es, Anordnungen durch Vorstände und Geschäftsführer zu treffen.[1116] Ebenso sind Compliance-Maßnahmen zur Verbesserung der Selbstorganisation der Mitarbeiter in Unternehmen zu implementieren. Dies bewirkt, dass Compliance-Maßnahmen, wie z. B. Richtlinien oder Anordnungen zur Unternehmensorganisation, weniger forciert werden müssen, um Rechtsverstöße zum Nachteil des Unternehmens und seiner Angestellten zu vermeiden. Compliance-Maßnahmen, sollten daher das typische Entscheidungsfehlverhalten des Managements berücksichtigen und durch angemessene Modifikationen innerhalb der Compliance-Organisation und des CMS mögliches Fehlverhalten des Managements vermeiden.

Die deskriptive Entscheidungstheorie als Erklärungsansatz für CMS geht der grundsätzlichen Frage nach, wie Folgeerwägungen nach einem Non-Compliance-Fall die Pflicht zur Anordnung einer Compliance-Organisation im Unternehmen begründen.[1117] Die Compliance-Organisation

1111 Vgl. Rack (2014a), S. 105.
1112 Vgl. Rack (2014a), S. 105.
1113 Vgl. Jüttner (2021), S. 4 in Anlehnung an Vaughan (1998), S. 23 mit der Aussage, dass Compliance-Programme grundsätzlich zweckrational ausgerichtet sind.
1114 Vgl. Rack (2014a), S. 107.
1115 Vgl. Bürkle (2005), S. 565; Wolf (2006), S. 1996; Bürkle (2007a), S. 128; Kremer/Klahold (2007), S. 502.
1116 Vgl. Rack (2014a), S. 106.
1117 Vgl. Rack (2014b), S. 281.

regelt u. a. die Anordnung Compliance-relevanter (Ablauf-)Prozesse im Unternehmen. Werden aber derartige Anordnungen unterlassen, diese Regeln auch anzuwenden, kann es zum Schaden durch Organisationsverschulden kommen.[1118] Grundsätzlich gilt bei solchen Schäden: Für die negativen Folgen einer Handlung, in diesem Fall die gesetzeswidrige Handlung, ist eine Ursache offensichtlich, nämlich die gesetzeswidrige Handlung (Non-Compliance) selbst.[1119] Für dieselben Folgen einer Unterlassung durch Non-Compliance sind meist mehrere Ursachen denkbar, wodurch einerseits die einzelne Ursache des Unterlassens an Bedeutung verliert und andererseits die Alternativursachen an Relevanz gewinnen.[1120] So führen unterlassene Handlungen oftmals dazu, dass sich der Compliance-Beauftragte selbst weniger für die Schadensfolgen verantwortlich fühlt.[1121] Unabhängig davon, ob ein Non-Compliance-Fall vorlag, besteht eine Angst vor Entscheidungen beim Compliance-Verantwortlichen. Dieser möchte sich als Entscheidungsträger keine von mehreren möglichen Entscheidungsalternativen nehmen lassen.[1122] Je mehr Optionen beim Entscheiden aufgegeben werden, umso größer ist nach Ansicht von Psychologen die Furcht des Entscheiders, dass es sich dabei um etwas Bedeutsames handeln könnte. Schlussfolgernd sind denkbare alternative Compliance-relevante Schadensprognosen zu berücksichtigen. So kann der Fall eintreten, dass nach einem Non-Compliance-Fall im Bereich des Tax-CMS vermehrt Ressourcen für dessen Aufbau oder Verbesserung eingesetzt werden, z. B. für die umfassende steuerliche Aufarbeitung der Sachverhalte.[1123] Folgt man der vorhergehenden Argumentation könnte es daher passieren, dass durch den Unterlassungseffekt eine Verschlechterung des IT-CMS im selben Unternehmen hervorgerufen würde.

1118 Vgl. Rack (2014b), S. 281.
1119 Vgl. Rack (2014a), S. 106.
1120 Vgl. Rack (2014a), S. 106.
1121 Vg. Rack (2014a), S. 106 mit der Beschreibung der fatalen Folgen des Omission Bias auf zwei ausgewählte Beispiele zu Rückrufaktionen: 1. Das Leaderspray-Urteil: Im Lederspray-Fall wurde das Lungenödem verursachende Lederspray zu spät zurückgerufen. Der Reputationsschaden wird in aller Regel durch das Unterlassen des Rückrufs umso größer, je länger die Entscheidung verschleppt wird. Der sofortige Rückruf richtet weniger Schaden an als der verschleppte. 2. Der Berliner-Stadtreinigungs-Fall: Im Berliner Stadtreinigungsfall hat der Finanzvorstand trotz der warnenden Hinweise auf den Betrug durch Gebührenüberhöhung seines Compliance-Beauftragten die fehlerhafte Gebührenberechnung nicht korrigiert und zurückgenommen. Bei diesem hartnäckigen Fall des Unterlassens hätte der Compliance-Officer verstärkt auf die Korrektur beim Vorstandsvorsitzenden oder den Aufsichtsratsvorsitzenden drängen müssen. Er hätte das Aufschieben einer Entscheidung als typische Erscheinung des „Omission-Bias“ erkennen und vermeiden müssen.
1122 Vgl. Rack (2014a), S. 106.
1123 Vgl. Jürgens/Overkamp (2021), S. 669.

2.3.5 CMS im Lichte der Legitimationstheorie

Die Legitimationstheorie ist ein weiterer Erklärungsansatz für CMS. Die Theorie fußt auf einem impliziten Vertrag zwischen einer Organisation und der Gesellschaft.[1124] Hierbei werden Organisationen als Teil eines umfassenden gesellschaftlichen Systems mit zugrunde liegenden Normen und Wertvorstellungen angesehen.[1125] Gegenstand des Gesellschaftsvertrags ist die Einhaltung der von der Gesellschaft festgelegten ungeschriebenen Regeln, Normen und Werte.[1126] Zentrales Charakteristikum der Legitimationstheorie ist das Ziel der Geschäftsführer, durch freiwillige Handlungen den gesellschaftlich geschaffenen Normen, Werten und Überzeugungen bestmöglich zu entsprechen.[1127] Diese freiwilligen Handlungen führen zu wünschenswerten positiven Wahrnehmungen der Gesellschaft und schließlich zur gesellschaftlichen Akzeptanz unternehmerischer Maßnahmen durch das Management.[1128] Dies impliziert, dass die Erlangung und Aufrechterhaltung der Organisationslegitimität erheblich mit dem Wahrnehmungsmanagement einer Organisation zusammenhängt.[1129] Hierbei wird Organisationslegitimität als eine generalisierte Wahrnehmung oder Annahme aufgefasst, in der die Handlungen einer Rechtsperson innerhalb eines sozial konstruierten Systems von Normen, Werten, Einstellungen, Haltungen und Definitionen wünschenswert, ordnungsgemäß und angemessen sind[1130] und unternehmerische Maßnahmen sicherstellt („license to operate“).[1131] Die Legitimationstheorie, als Basis eines breiten Feldes der Organisationswissenschaften, verdeutlicht, dass Legitimität eine Voraussetzung für den Fortbestand und den Erfolg einer Organisation darstellt.[1132]

Würdigung

Die Legitimierung unternehmerischer Maßnahmen durch die Gesellschaft beruht längst nicht mehr auf einer reinen Gesetzestreue und Regeleinhaltung.[1133] In der einschlägigen Literatur wird regelmäßig auf den Zusammenhang zwischen Compliance bzw. einem CMS und der Legitimation von Unternehmen verwiesen.[1134] So ist es evident, dass ein implementiertes CMS

1124 Vgl. Dowling/Pfeffer (1975), S. 122; Lu/Sadiq/Governatori (2008), S. 348; Hofeditz et al. (2015), S. 28.
1125 Vgl. Suchman (1995), S. 282.
1126 Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 340; Ruef/Scott (1988), S. 879; Suchmann (1995), S. 582.
1127 Vgl. Suchmann (1995), S. 574.
1128 Vgl. Deephouse/Carter (2005), S. 332.
1129 Vgl. Elsbach (2003), S. 332.
1130 Vgl. Suchman (1995), S. 574.
1131 Vgl. Adams/Hill/Roberts (1998), S. 4; Gray/Reza/Lavers (1995), S. 52; Ottremba (2016), S. 125.
1132 Vgl. Dowling/Pfeiffer (1975), S. 122; Singh/Tucker/House (1986), S. 176; Ashforth/Gibbs (1990), S. 177; Baum/Oliver (1991), S. 187; Díez-Martín/Prado-Roman/Blanco-González (2013), S. 1954; Suddaby/Bitektine/Haack (2017), S. 451; Rick (2018), S. 9.
1133 Vgl. Kreipl/Müller (2016), S. 2425.
1134 Vgl. Burdon/Sorour (2018), S. 47ff.; Veh (2017a), S. 116 und der Beschreibung des Zusammenhangs zwischen unternehmerischen Compliance-Maßnahmen und der Legitimation des Unternehmens im Zuge

zur langfristigen Sicherung der Legitimation des Unternehmens („license to operate“) dienen kann, indem mittels planvoller Befolgung der Gesetze und mit ihrer entsprechenden öffentlichen Darlegung eine positive Reputation sichergestellt wird.[1135] Aus der Absicht der Geschäftsführer einer langfristigen Legitimationssicherung lässt sich daher implizit die Pflicht zur Einrichtung der Compliance-Organisation ableiten.[1136] Durch nach außen hin sichtbare und vor allem symbolische Compliance-Maßnahmen verschafft sich eine Organisation in ihrer Umgebung Legitimität und signalisiert die Beachtung externer Erwartungen.[1137] Compliance-Maßnahmen lassen nicht nur eine angemessene Unternehmensführung[1138] sowie eine Übereinstimmung mit externen Erwartungen erkennen,[1139] sondern sind zudem ein unentbehrliches Mittel des Legitimitätsmanagements von Organisationen.[1140] Unterschiedliche Compliance-Maßnahmen können die Organisationslegitimität stärken. Erstens kann ein Unternehmen innerhalb der gesetzlichen Regelungen im Rahmen der pflichtmäßigen nichtfinanziellen Berichterstattung Compliance-relevante Informationen darlegen, wie z. B. zu Maßnahmen gegen Korruption und Bestechung gemäß § 289c Abs. 2 Nr. 5 HGB.[1141] So kann

des sogenannten „social judgements“ als Teil der neo-institutionalistischen Organisationstheorie. „Social judgement“ beschreibt das Ergebnis eines Zuschreibungsprozesses des Unternehmensumfelds, indem es den Einfluss gesellschaftlicher Evaluationen in Bezug auf die Compliance eines Unternehmens beleuchtet. Beim „social judgement“ wird die Perspektive der Evaluierenden auf die handelnden Unternehmen gelegt, die Reputation und Legitimation durch Compliance-Handlungen schaffen bzw. aufrechterhalten wollen. Dadurch lassen sich z. B. das Zusammenspiel aus Compliance-Maßnahmen mit Corporate Governance-Praktiken bzw. Kodizes durch Unternehmen und der sich daraus ergebenden Legitimation und Reputation dieser analysieren.

1135 Vgl. Ottremba (2016), S. 125. Eng verbunden mit Legitimationsbegriff ist der Begriff der Reputation; vgl. Roth (2005), S. 21, von der Crone (2001), S. 29; Roth (2005), S. 21; Roth (2010a), S. 528; Roth (2010b), S. 24. In engeren Sinne erfolgt die Abnahme des Reputationsverlusts aufgrund von Fehlverhalten des Managements oftmals schneller als der Reputationsaufbau, Roth (2005), S. 21; Imhof (2008), S. 55; Suhr Brunner/Portmann (2005), S. 1055; Roth (2010a), S. 528; Roth (2010b), S. 24. Nicht zuletzt, da im heutigen digitalen Zeitalter das Verhalten von Personen besser beobachtbar und damit sanktionierbar ist, wie z. B. durch den Entzug von Vertrauen, vgl. von der Crone (2001), S. 29ff. Unterschiedliche Unternehmensskandale verdeutlichen, dass die Reputation eines Unternehmens im Zuge der „öffentlich medienvermittelten Kommunikation“, und der resultierenden Negativberichterstattung und Skandalisierung wesentlich beschädigt wird.; Imhof (2008), S. 57; Suhr Brunner/Portmann (2005), S. 1055. Explizite Compliance-Maßnahmen stellen Vorkehrungen dar, um diesen möglichen Reputationsverlusten präventiv und gezielt zu begegnen, Friebe (2013), S. 26. Umgekehrt argumentiert bedeutet dies, dass potentielle Reputationsrisiken einschlägige Treiber sind, die Unternehmen dazu veranlasst, immer wieder „zu einer Anpassung ihrer Compliance-Grundsätze“ veranlasst, Eisenegger (2009), S. 60. Hinsichtlich der langfristigen Wirkung von etwaigen Non-Compliance-Fällen führen Kritiker an, dass Compliance-Skandale angesichts ihrer medialen Berichterstattung wie auch die Berichterstattung über soziale Medien, wie z. B. Facebook und Twitter, vgl Roth (2005), S. 22; Schmid/Reber (2012), S. 19, weniger Wirkung auf die Reputation besitzen als erwartet, vgl. Roth (20009, S. 37, in Anlehnung an Friebe (2013), S. 25.

1136 Vgl. in Anlehnung an Rick (2018), S. 9.

1137 Vgl. in Anlehnung an Rick (2018), S. 9; DiMaggio/Powell (1983), S. 41ff.

1138 Vgl. Okhmatovskiy/David (2012), S. 172.

1139 Vgl. Wartick/Cochran (1985) S. 758; Metzger/Dalton/Hill (1993), S. 29; Weaver/Treviño/Cochran (1999), S. 545; MacLean/Benham (2010). S. 1505; MacLean/Litzky/Holderness (2014), S. 351.

1140 Vgl. MacLean/Benahm (2010), S.1500.

1141 Vgl. BWA (2021), S. 293, dem Arbeitskreis „Steuern und Revision“ im Bund der Wirtschaftsakademiker e.V. (BWA) aus Berlin und einem Vorschlag eines Mindestumfangs an allgemeingültigen (branchen- und

das Unternehmen zeigen, in welchem Ausmaß es seine sozialen Verpflichtungen erfüllt und sich somit als ein legitimes Mitglied der Gesellschaft präsentieren.[1142] Zudem leisten Compliance-Maßnahmen zur Stärkung der Bindung des Unternehmens mit allgemein anerkannten Empfehlungen einen wesentlichen Beitrag zur Legitimität des Unternehmens, wie z. B. durch die Einhaltung des DCGK.[1143] Dadurch wird das Unternehmen institutionalisierten Erwartungen einer guten Unternehmensführung gerecht und erhält Legitimität.[1144] In diesem Zusammenhang führen Compliance-Maßnahmen aufgrund der erhöhten Organisationlegitimität ebenfalls zu einer höheren finanziellen Leistungsfähigkeit, indem die Unterstützung zentraler institutioneller Akteure gesichert wird.[1145] Zweitens können Organisationen Legitimität durch einzelne anlassbezogene Compliance-Maßnahmen erhalten.[1146] Solche Maßnahmen, wie z. B. die externe Prüfung des CMS, können dessen Wirksamkeit nachweisen und so zur Stärkung der Legitimität des Unternehmens beitragen.[1147] Ferner ist eine anlassbezogene Ad-hoc Berichterstattung über Compliance-Verstöße mit konzernweiter Bedeutung eine weitere Möglichkeit, die Legitimität des Unternehmens zu stärken.[1148] Schließlich besteht ein Zusammenhang zwischen der Legitimität einer Organisation und eingeführter Compliance-Maßnahmen im Zuge der Compliance-Pflicht des Geschäftsführers.[1149] So führen Compliance-Maßnahmen, die den mitarbeiternahen Kern einer Organisation adressieren, dazu, dass Mitarbeiter sich bezüglich dieser Maßnahmen in ihren alltäglichen betriebliche Entscheidungsprozessen und Handlungen wiedererkennen.[1150]

geschäftsmodellübergreifenden) Kennzahlen im Zuge des § 289c HGB zu Gunsten einer einheitlicheren und damit für Analysezwecke besser vergleichbareren Berichterstattung.

1142 Vgl. Brown/Deegan (1998), S. 22; Deegan/Rankin (1996), S. 53; Wilmshurst/Frost (2000), S. 11.
1143 Vgl. Ntim/Soobaroyen (2013), S. 470.
1144 Vgl. Okhmatovskiy/David (2012), S. 172; Veh (2017b), S. 160.
1145 Vgl. Weaver/Treviño/Cochrane (1999), S: 540.
1146 Vgl. Bussmann/Salvenmoser/Jeker (2016), S. 237.
1147 Vgl. Deegan (2002), S.50; Rieder/Falge (2013), S. 778.
1148 Vgl. Fleischer (2008), S. 6.
1149 Vgl. Rick (2018), S. 8.
1150 Vgl. Rick (2018), S. 8.

3. Forschungsprojekt 1: Wie berichten Unternehmen über ihre Compliance-Management-Systeme? - Eine Inhaltsanalyse zu den Geschäftsberichten der HDAX-Unternehmen

Stammdaten zu den Publikationen[1151]

Publikation 1:

Sayar, S., & Quick R. (2019). Wie berichten Unternehmen über ihre Compliance-Management-Systeme? - Eine Inhaltsanalyse zu den Geschäftsberichten der HDAX-Unternehmen, *Die Wirtschaftsprüfung*, *72*(19), S. 1033-1040.

Publikation 2:

Sayar, S. & Quick R. (2020). Berichterstattung über Compliance-Management-Systeme (CMS) in den Nachhaltigkeitsberichten des HDAX und SDAX - Eine inhaltsanalytische Untersuchung: Branchenunterschiede und Einflüsse von Unternehmenseigenschaften. *Zeitschrift für Corporate Governance*, *15*(3), S. 132-139.

Kurzzusammenfassung

Regulatorische Vorgaben und eine aufgrund zahlreicher Unternehmensskandale sensibilisierte Öffentlichkeit haben zu einer größeren Bedeutung von Präventionsmaßnahmen für Unternehmen geführt. Eine systematische Herangehensweise zur unternehmens- und branchenübergreifenden Gewährleistung von Rechtskonformität sind Compliance-Management-Systeme (CMS). Die Sicherstellung der Befolgung von Gesetzen durch Einrichtung eines CMS ist Teil einer verantwortungsbewussten Unternehmensführung. Als entscheidungsnützliche Quelle für unternehmensinterne und -externe Adressaten hat der Geschäftsbericht auch mit Blick auf CMS-Aspekte eine hohe Relevanz. Der folgende Beitrag beschreibt die Ergebnisse einer qualitativen und quantitativen Analyse der Compliance-Berichterstattung der HDAX-Unternehmen im Geschäftsbericht. Im Fokus stehen die Intensität der Berichterstattung und die Inhalte der CMS-Abschnitte in Form von Best Practices.

[1151] Das in diesem Kapitel vorgestellte Forschungsprojekt besteht aus zwei einzelnen Publikationen. Publikation 1 dient als Grundlage des hier vorgestellten Forschungsprojektes 1 und wurde für diese Dissertation um folgende Punkte erweitert: Erstens wurde das Untersuchungsbereich für dieses Forschungsprojekt zusätzlich zum Berichtsjahr 2017 um das Berichtsjahr 2018 erweitert. Zweitens basiert der theoretische Rahmen, d. h. die Darlegung der Funktion der CMS-Berichterstattung auf entsprechende Ausführungen aus Publikation 2. Drittens orientiert sich die in diesem Forschungsprojekt durchgeführte Poisson-Regressionsanalyse im Kontext von Geschäftsberichten an die durchgeführte Poisson-Regressionsanalyse im Kontext von Nachhaltigkeitsberichten aus Publikation 2.

3.1 Problemstellung[1152]

Die fortschreitende Internationalisierung der Wirtschaft, der zunehmende Wettbewerb und die Auswirkungen des Fehlverhaltens des Managements einzelner Großkonzerne (z. B. Siemens: Korruptionsskandal 2008, Deutsche Bank: Libor-Skandal 2011, VW: Dieselgate 2015) führen zu einem erweiterten Verständnis vom Unternehmenserfolg.[1153] Abseits der klassischen Leistungsindikatoren für die unternehmerische Wertschöpfung stehen Unternehmensgrundsätze und Konzernleitlinien zunehmend im Fokus. Direkte Kosten (z. B. Strafzahlungen), indirekte Kosten (z. B. Reputationsverluste) und der zunehmende Druck der Öffentlichkeit haben zu einem stärkeren Bewusstsein des Managements geführt, Geschäftspraktiken transparent, nachvollziehbar und flexibel im Einklang mit Gesetzgebung und unternehmensinternen Richtlinien zu gestalten.[1154]

Compliance-Management-Systeme (CMS) haben sich als integrative Management-Systeme mit Maßnahmen zur Risikominderung etabliert.[1155] Gemäß IDW PS 980 beschreibt ein CMS alle Maßnahmen für eine ordnungsgemäße Unternehmensführung, die von den gesetzlichen Vertretern eines Unternehmens eingeführt werden, um ein regelkonformes Verhalten sicherzustellen.[1156] Grundsätzlich kann sich die Berichterstattung über CMS positiv auf die Wahrnehmung der Stakeholder auswirken.[1157] Ist das CMS allerdings zu vage formuliert, ist die Berichterstattung darüber nicht geeignet, das Vertrauen in das regelkonforme Verhalten des Unternehmens zu stärken.

Die Berichterstattung zu CMS erfüllt zwei grundsätzliche Funktionen: eine Informationsversorgungs- und eine Gestaltungsfunktion.[1158] Die

---

1152 Dieses Forschungsprojekt basiert, wie im einleitenden Kapitel 1 dieser Dissertation beschrieben, auf zwei einzelne Publikationen. Der Hintergrund beider Publikationen liegt in dem geringen Standardisierungsgrad der CMS-Berichterstattung in der deutschen Unternehmensberichterstattung. Die Publikation 1 beleuchtete die CMS-Berichterstattung der HDAX-Unternehmen für das Jahr 2017 in deren Geschäftsberichten und die Publikation 2 untersuchte die CMS-Berichterstattung der Unternehmen aus den Auswahlindizes HDAX und SDAX für das Jahr 2018 in deren Nachhaltigkeitsberichten. In Ergänzung zu den beiden Publikationen erfolgte eine tiefergehende Analyse: Erstens wurde die Stichprobe für dieses Forschungsprojekt um Geschäftsberichte des Berichtsjahres 2018 der HDAX-Unternehmen erweitert. Zweitens wurde der theoretische Erklärungsansatz für die externe CMS-Berichterstattung detaillierter dargelegt. Drittens wurden auf Basis der erweiterten Stichprobe separate Poisson-Regressionsanalysen durchgeführt, um potentielle Einflüsse der Unternehmenseigenschaften auf die CMS-Berichterstattung zu untersuchen.

1153 Vgl. Ewelt-Knauer/Knauer/Lachmann (2015), S. 1011.

1154 Vgl. Grenz (2017), S. 1.

1155 Vgl. Schulz (2017), S. 1475.

1156 Vgl. ISO (2011), Tz. 6.

1157 Vgl. Laue/Kunz (2016), S. 3; Köhler/Junc (2011), S. 316.

1158 Vgl. Montag/Böhm (2017), S. 160ff. in Anlehnung an der theoretischen Herleitung für die Risikoberichterstattung von Dobler (2004) S. 1 und S. 39ff.; Junc (2010), S. 21. In Anlehnung an Montag/Böhm (2017), S. 161 liegen den beiden Funktionen, Informations- und Gestaltungsfunktion, die Prinzipal-Agenten-Theorie zugrunde. Die Autoren beschreiben im Kontext von kapitalmarktorientierten

Informationsversorgungsfunktion bezweckt eine Reduzierung von Informationsasymmetrien zwischen dem Management und den Stakeholdern des Unternehmens, indem den Unternehmensexternen mittels Compliance-Informationen zur Güte des CMS eine wertorientierte Entscheidungsbasis z. B. für Anlageentscheidungen an die Hand gegeben wird. Die Gestaltungsfunktion beschreibt den wertbeeinflussenden Effekt der CMS-Berichterstattung, indem Inhalt und Umfang der Compliance-Informationen die Entscheidungen über den Kauf und Verkauf von Aktien beeinflussen.[1159]

Unternehmen, dass Compliance-Informationen und die dadurch wahrgenommene Güte eines CMS oder das wahrgenommene Risiko von Compliance-Verstößen als wertbeeinflussende Faktoren fungieren können. Gemäß den Autoren wird dieser Effekt der Kostensenkung durch die Prinzipal-Agenten-Theorie erklärt; zustimmend Junc (2010), S. 20ff.

1159 Die Prinzipal-Agenten-Theorie dient als theoretischer Erklärungsansatz für die externe CMS-Berichterstattung in enger Anlehnung an Junc (2010), S. 21. Die folgenden Ausführungen bezwecken die Darlegung der Prinzipal-Agenten-Theorie als theoretischen Erklärungsansatz für die externe CMS-Berichterstattung. Hierbei wurden die folgenden Ausführungen nicht in den diesem Kapitel zugrunde liegenden Forschungspapieren schriftlich fixiert. Zu den modelltheoretischen Grundlagen der Prinzipal-Agenten-Theorie wird auf den Abschnitt 2.3.2 dieser Arbeit verwiesen. Für die dem Prinzipal-Agenten-Theorie zugrunde liegenden Formen der Informationsasymmetrie ergibt sich im Rahmen der externen CMS-Berichterstattung das Problem der Hidden Characteristics, in der das Management die Rolle des Agenten und die (potentiellen) Investoren die der Prinzipale einnehmen. Die Ausgangssituation beschreibt, dass der (potenzielle) Investor (Prinzipal) vor der Möglichkeit steht, sein Kapital einem Unternehmen bzw. dem Management im Unternehmen (Agenten) zu überlassen. Der Prinzipal fordert eine Rendite, deren Höhe sich an das von ihm wahrgenommenen Agency-Risiko orientiert. Im Zuge der externen CMS-Berichterstattung stehen dem (potenziellen) Investor zwecks Einschätzung des Agency-Risikos lediglich öffentliche Informationen zur Verfügung. Das Management verfügt über private Informationen i.S.d. Hidden Characteristics, die dem (potenziellen) Investor nicht zugänglich sind, d. h. private Informationen zur Sicherstellung der unternehmensweiten Normenkonformität mithilfe geeigneter Compliance-Maßnahmen. Die mangelnde Einschätzung der Normenkonformität durch den Prinzipal führt zu zwei möglichen Vertragsbeziehungen zwischen Prinzipal und Agent. Erstens wählt der Prinzipal einen Agenten mit schlechten Eigenschaften, d. h. einer minderwertigen Compliance im Unternehmen, die der Agent verheimlicht, um als Vertragspartner in Frage zu kommen. Zweitens wählt der Prinzipal einen Agenten mit guten Eigenschaften, d. h. mit einer hochwertigen Corporate Compliance, was dazu führt, dass der Agent den Vertrag aufgrund dessen Durchschnittlichkeit und der unangemessenen Leistungsbewertung nicht annehmen wird. Ein Unternehmen, das im Zuge der externen CMS-Berichterstattung über die implementierten Compliance-Maßnahmen berichtet, kann die eigene Qualität hinsichtlich des Umgangs mit den relevanten Compliance-Normen signalisieren und sich somit von schlechten Agenten absetzen. Mittels der offengelegten Privatinformationen verfolgt das Management das Ziel, die Informationsasymmetrie zwischen ihm als Agent und den (potenziellen) Investoren als Prinzipalen (Agency-Risiko) zu reduzieren. Die abnehmende Unsicherheit aufseiten der (potenziellen) Investoren hinsichtlich etwaiger Compliance-Verstöße und die hiermit verbundenen Senkung des wahrgenommenen Agency-Risikos fällt durch den offerierten Vertrag für den Agenten vorteilhafter aus (Senkung der geforderten Risikoprämie) als bei vergleichbaren Unternehmen, die ein derartiges Signal nicht aussenden. Mithilfe einer externen CMS-Berichterstattung, die agency-theoretisch als Signalling-Instrument aufzufassen ist, versucht das Management die Informationsasymmetrien zwischen sich und den (potenziellen) Investoren zu verringern. Wesentlich ist hierbei, ob dieses Ziel erfolgreich umgesetzt werden kann, d. h., ob die Prinzipale das Signal als valides Signal verstehen. Dies ist unmittelbar verbunden mit Höhe der Kosten, die durch die Signalerstellung im Zuge der externen CMS-Berichterstattung entstehen, und zum anderen der Höhe der Reputation des Unternehmens.

3.2 Rechtlicher Rahmen

Grundsätzlich besteht keine rechtliche Verpflichtung, ein CMS zu implementieren.[1160] Branchenspezifische Vorgaben für CMS greifen lediglich in ausgewählte Geschäftsfelder bestimmter Unternehmen ein.

- So fordert § 64a VAG für Versicherungsunternehmen und § 33 Abs. 1 S. 2 Nr. 1 WpHG für Wertpapierdienstleistungsunternehmen lediglich den Aufbau einer risikobasierten Geschäftsorganisation.
- Ebenso kann aus den Bestimmungen zur Erstellung von Überwachungsplänen nach dem Bundes-Immissionsschutzgesetz (§ 52a Abs. 2 BImSchG) oder dem Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz (§ 53 KrW/AbfG) keine branchenübergreifende unternehmerische Verpflichtung abgeleitet werden.
- Die sich aus § 14 GwG ergebende Beachtung von Sorgfaltspflichten schafft einen allgemeineren Handlungsrahmen für Unternehmen.
- Gemäß § 91 Abs. 2 AktG ist der Vorstand einer Aktiengesellschaft verpflichtet, ein Überwachungssystem einzurichten, um Risikofaktoren, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden können, früh zu identifizieren.

Einzig § 161 Abs. 1 AktG („comply or explain“) schafft mit Bezug zu Ziffer 4.1.3 DCGK eine Vorgabe für allgemeine Compliance-Fragen. Demnach hat der Vorstand einer AG für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen und auf deren Beachtung (Compliance) hinzuwirken. Dazu ist ein CMS einzurichten, dessen Grundzüge offenzulegen sind.

Schließlich ergibt sich aus der Rechtsprechung die Notwendigkeit, ein CMS einzurichten. Anderenfalls liegt ein Verstoß gegen Sorgfaltspflichten vor (§ 93 Abs. 1 AktG).[1161] Ein Urteil des BGH weist auf die bußgeldmindernde Wirkung eines CMS hin und unterstreicht insoweit die Bedeutung eines angemessenen und wirksamen Umgangs mit Compliance-Risiken.[1162]

1160 Vgl. Gößwein/Hohmann (2011), S. 963.
1161 Vgl. LG München I (2013), Rn. 119.
1162 Vgl. BGH (2017), Rn. 118, dazu ausführlich Gnändiger/Kleff (2018), S. 470.

3.3 Empirische Befunde

3.3.1 Bedeutung der CMS-Berichterstattung

Um die Bedeutung der CMS-Berichterstattung zu erheben, werden im Folgenden zunächst die Geschäftsberichte 2011 bis 2018 der HDAX-Unternehmen betrachtet. Abbildung 8 zeigt für diesen Zeitraum einen nahezu stetigen Anstieg der Thematisierung von CMS und deutet insoweit auf ein im Laufe der Jahre erweitertes Compliance-Verständnis hin.[1163]

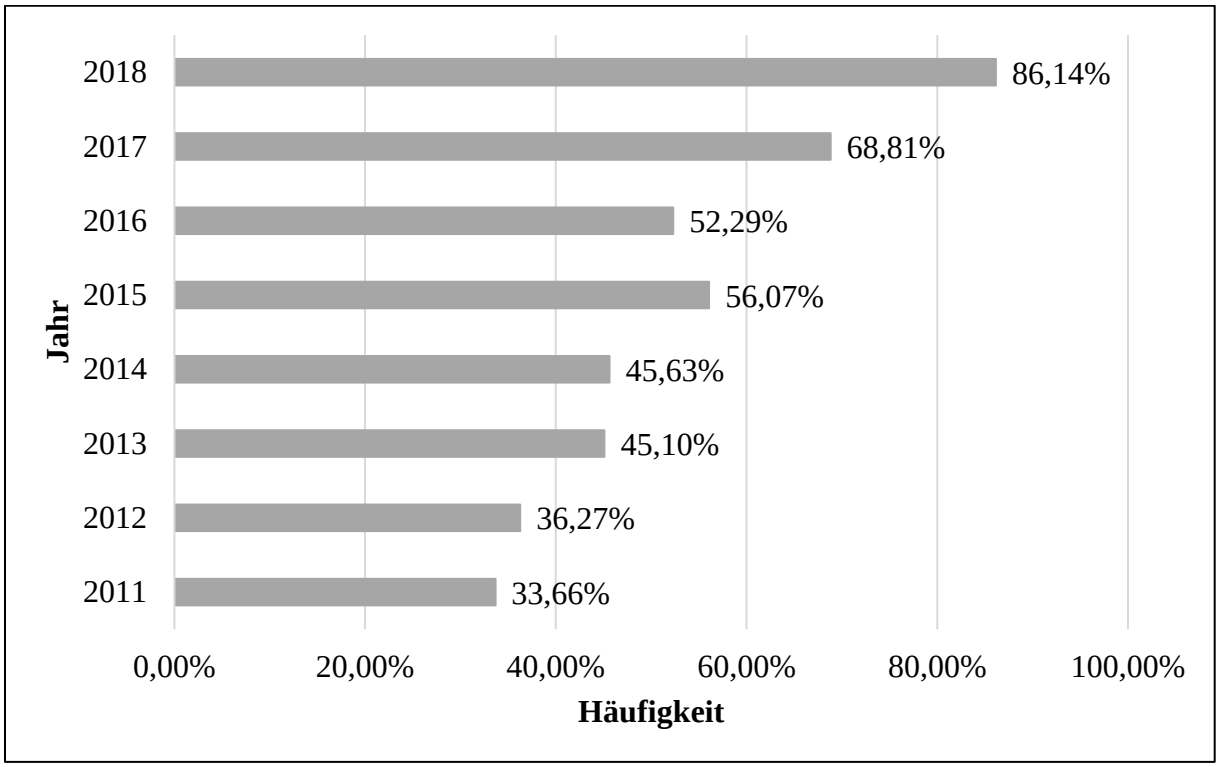


Abbildung 8: HDAX-Unternehmen mit CMS-Berichterstattung (2011 bis 2018)

Abbildung 9 zeigt eine Zunahme der expliziten Verweise auf IDW PS 980, der im Jahre 2011 veröffentlicht wurde. Daraus lässt sich schließen, dass IDW PS 980 als Prüfungsstandard für implementierte CMS[1164] und als Benchmark für deren angemessene und wirksame Ausgestaltung im Zeitablauf an Akzeptanz gewonnen hat.[1165]

Beispiele

Continental nimmt in seinen Geschäftsberichten seit dem Jahr 2011 regelmäßig Bezug auf IDW PS 980. Dies gilt mit Verzögerung auch für Commerzbank, Deutsche Telekom, Infineon, Fraport, Lanxess und Rheinmetall.

1163 Vgl. Möhrle/Rademacher (2014), S. 1255.

1164 Vgl. Hülsberg/Laue (2017), S. 153 mit vergleichbaren Ergebnissen: Eine Marktanalyse ermittelte, dass etwa ein Drittel der DAX-30 Unternehmen ihr CMS gegen den IDW PS 980 prüfen oder es bereits prüfen lassen. Zudem wurden ca. 100 mittelständische und große börsennotierte Unternehmen identifiziert.

1165 Vgl. Eichler (2015), S. 7; Withus (2015b), S. 261.

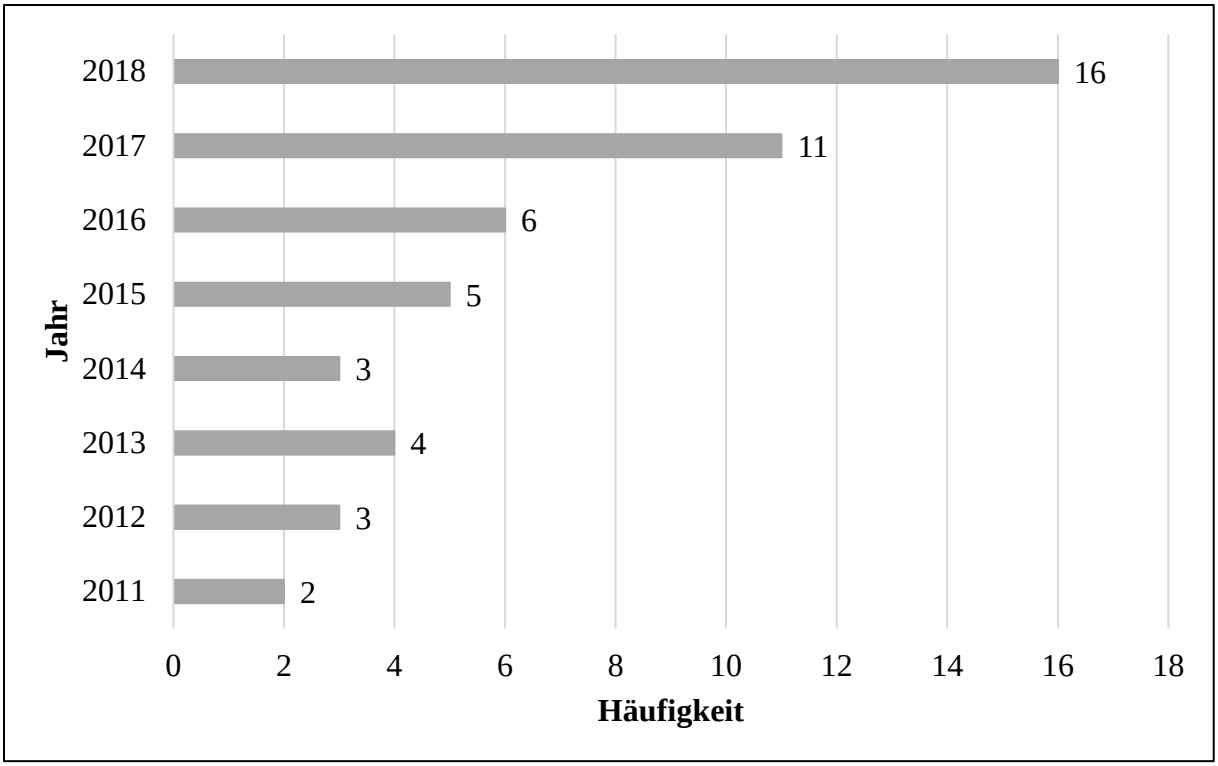


Abbildung 9: Relevanz von IDW PS 980 in der CMS-Berichterstattung (2011 bis 2018)

3.3.2 Stichprobenauswahl

Die Stichprobe für die Untersuchung umfasst die Geschäftsberichte der HDAX-Unternehmen für die Berichtsjahre 2017 und 2018. Der HDAX der Deutschen Börse vereint die Sektoren-Indizes DAX (30 Werte), MDAX (50 Werte im Berichtsjahr 2017, 60 Werte im Berichtsjahr 2018)[1166] und TecDAX (30 Werte) und spiegelt insoweit die Wertentwicklung der 110 (Berichtsjahr 2017) bzw. 120 (Berichtsjahr 2018) größten deutschen Blue-Chip- und Midcap-Unternehmen im Prime Standard wider. Er gilt aufgrund seiner branchenübergreifenden Perspektive als wichtiger ökonomischer Indikator der deutschen Indexfamilie.[1167] Im Berichtsjahr 2017 war Siemens Healthineers in den Konzernabschluss der Siemens AG eingebunden, sodass sich ein Datensatz von 109 Geschäftsberichten ergab. Für das Berichtsjahr 2018 liegt ein Datensatz von 120 Geschäftsberichten vor.[1168] Kriterium für die Untersuchung eines Geschäftsberichts ist die Veröffentlichung eines eigenen Textabschnitts

1166 Vgl. Deutsche Börse AG (2019), S. 6.

1167 Vgl. Deutsche Börse AG (2018), S. 19: Der HDAX umfasst inzwischen 120 Unternehmen, da im September 2018 mit der Version 9.0.0 die Zahl der in den Index einbezogenen Unternehmen erhöht wurde, in dem der MDAX nunmehr 60 Unternehmen umfasst.

1168 Vgl. Deutsche Börse AG (2019), S. 62. 9: Unternehmen waren wegen der Aufhebung zwischen Tech und Classic in zwei Indizes vertreten. Die Einteilung der Subsektoren in Classic und Tech gibt Hinweis darauf, ob ein Unternehmen zusätzlich zur DAX/MDAX/SDAX Rangliste auch auf der TecDAX Rangliste geführt wird.

über die Themen „Compliance“ und „CMS“. Für das Berichtsjahr 2017 wurden diese Themen in 88 Geschäftsberichten in einem eigenen CMS-Abschnitt behandelt (26 DAX-30-Unternehmen, 39 MDAX-Unternehmen, 23 TecDAX-Unternehmen) und für das Berichtsjahr 2018 in 85 Geschäftsberichten (26 DAX-30-Unternehmen, 38 MDAX-Unternehmen, 21 TecDAX-Unternehmen). Insgesamt umfasst die Datengrundlage somit 173 Geschäftsberichte für beide Berichtsjahre 2017 und 2018.

3.3.3 Bezugnahme auf einen CMS-Standard

Abbildung 10 beschreibt, inwieweit die Unternehmen auf einen CMS-Standard Bezug nehmen. Der überwiegende Teil der HDAX-Unternehmen nennt keinen Standard, der als Grundlage für das vorhandene CMS dient. 25 Unternehmen weisen in beiden Berichtsjahren 2017 und 2018 in ihrem CMS-Abschnitt einen Bezug zu IDW PS 980 aus (siehe bereits Abbildung 9), und zwar in der folgenden Form:

- Berichterstattung über eine CMS-Implementierung i. S. v. IDW PS 980,
- Durchführung einer CMS-Prüfung i. S. v. IDW PS 980,
- Unternehmen mit einer CMS-Zertifizierung.

Beispiele

Für beide Berichtsjahre verweisen Fraport, Rheinmetall, Volkswagen auf IDW PS 980 zur Implementierung ihres CMS, für das Jahr 2018 kommen hinzu Fuchs Petrolub, MTU, Metro und HELLA. HeidelbergCement hat in beiden Berichtsjahren sein CMS sowohl nach IDW PS 980 als auch nach ISO 19600, die Deutsche Börse ausschließlich nach ISO 19600 eingerichtet.

Über die Prüfung nach IDW PS 980 berichten für beide Jahre Continental, GEA, Leoni, Münchener Rück, Schaeffler, Vonovia (Tax Compliance), Daimler und zusätzlich 2018 Adidas und Osram.

Die Deutsche Telekom informiert in beiden Berichtsjahren darüber, dass sie ihr datenschutzbezogenes CMS nach IDW PS 980 prüfen und zertifizieren lässt. Zudem gibt die Deutsche Telekom auf ihrer Website an, dass das Anti-Bribery-Management-System nach ISO 37001 zertifiziert wird.[1169]

[1169] Vgl. Deutsche Telekom (2019).

Eine CMS-Prüfung bezieht sich auf die von den gesetzlichen Vertretern bestimmten Teilbereiche des CMS.[1170] Zumeist werden diese Teilbereiche auch in den Geschäftsberichten genannt, es sei denn, dass lediglich im Anhang im Rahmen der Berichterstattung über die Abschlussprüferhonorare (§ 314 Abs. 1 Nr. 9 HGB) auf eine CMS-Prüfung hingewiesen wird.

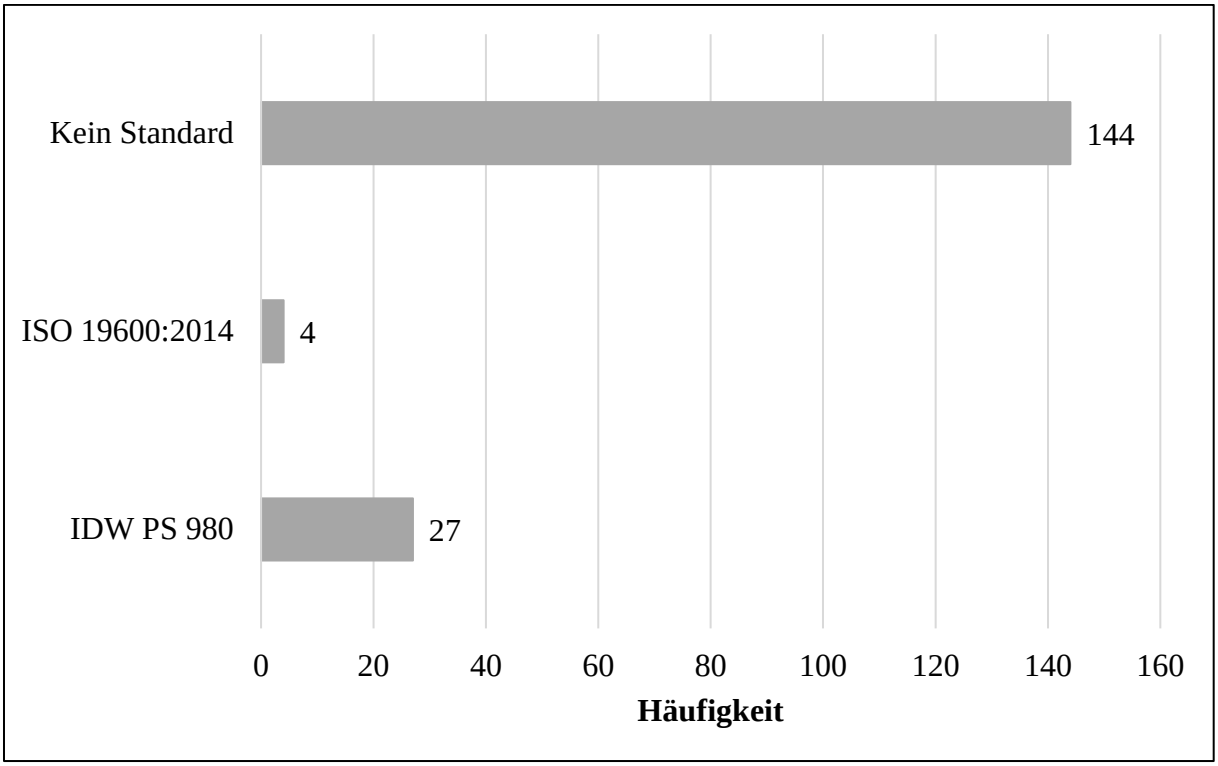


Abbildung 10: Bezugnahme auf Compliance-Standards (2017 und 2018)

3.3.4 Verortung der CMS-Berichterstattung

Die Analyse der kapitelspezifischen Referenz zum Begriff CMS (vgl. Abbildung 11) ergibt eine Gesamthäufigkeit von 924 Begriffsverwendungen (Mittelwert: 5,34).

Am häufigsten wird der Begriff CMS im für breite Adressatenkreise am meisten relevanten Konzernlagebericht[1171] genannt (Mittelwert: 2,37). Die Bezugnahme auf das CMS dient hier etwa dazu, die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat und die Tätigkeiten des Vorstands zur Erfüllung seiner Organisations- und Aufsichtspflichten zu schildern. Innerhalb des Konzernlageberichts findet sich der Begriff CMS zumeist im Risiko- und Chancenbericht (47 %), gefolgt vom in den Lagebericht integrierten Corporate Governance-Bericht (29 %) und den Ausführungen zu nichtfinanziellen Leistungsindikatoren (8 %). Vergleichsweise selten wird der Begriff CMS im in den Konzernlagebericht integrierten Nachhaltigkeitsbericht (6 %),

1170 Vgl. ISO (2011), Tz.1.
1171 Ähnlich wirDesign communications AG (2014), S. 15.

in den einleitenden Grundlagen (4 %) und im Prognosebericht (4 %) genannt. Ansonsten finden sich noch Angaben im Vergütungsbericht.

Im direkt an die Aktionäre gerichteten Kapitel des Geschäftsberichts beträgt der Mittelwert 1,17. Vor allem die Erklärung zur Unternehmensführung (71 %) und der Bericht des Aufsichtsrats (42 %) weisen zahlreiche Verweise auf. Der nichtfinanzielle CSR-Bericht sowie der nicht in den Lagebericht integrierte Corporate Governance-Berichte nehmen gleichermaßen häufig auf CMS Bezug (Mittelwert jeweils: 0,84). Der Mittelwert für den Konzernabschluss beträgt 0,06. Bei den sonstigen Elementen des Geschäftsberichts (Mittelwert: 0,05) handelt es sich etwa um ein Glossar oder das Stichwortverzeichnis.

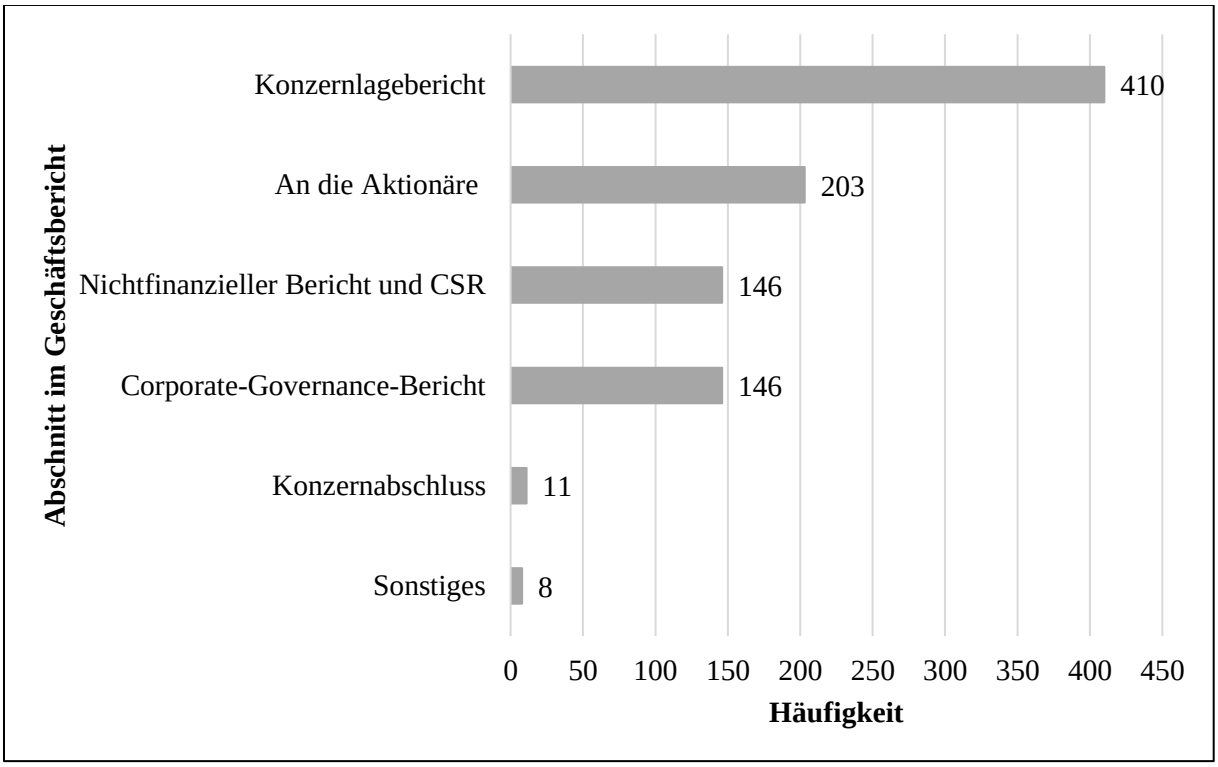


Abbildung 11: CMS-Begriff in Teilbereichen des Geschäftsberichts (2017 und 2018)

3.3.5 Zahl der kommunizierten CMS-Grundelemente

IDW PS 980 nennt sieben Grundelemente für ein CMS:

- Compliance-Kultur,
- Compliance-Ziele,
- Compliance-Risiken,
- Compliance-Programm,
- Compliance-Organisation,
- Compliance-Kommunikation und

- Compliance-Überwachung und -Verbesserung.[1172]

In 173 CMS-Abschnitten der Geschäftsberichte werden 659 Compliance-Grundelemente i. S. v. IDW PS 980 identifiziert (Häufigkeitsverteilung gemäß Abbildung 12; Mittelwert: 3,81). Die CMS-Grundelemente werden entweder explizit im CMS-Abschnitt genannt oder implizit bei der Erläuterung des jeweiligen Compliance- Grundelements umschrieben.

Eine CMS-Prüfung muss alle Compliance-Grundelemente umfassen.[1173] Sofern ein Geschäftsbericht sie nicht vollständig adressiert, kann aber nicht darauf geschlossen werden, dass nicht gemäß IDW PS 980 vorgegangen wurde.

Beispiele

Nur vier geprüfte Unternehmen (Deutsche Telekom, Schaeffler, Continental und Daimler) berichten in ihrem Geschäftsbericht über alle sieben Grundelemente.

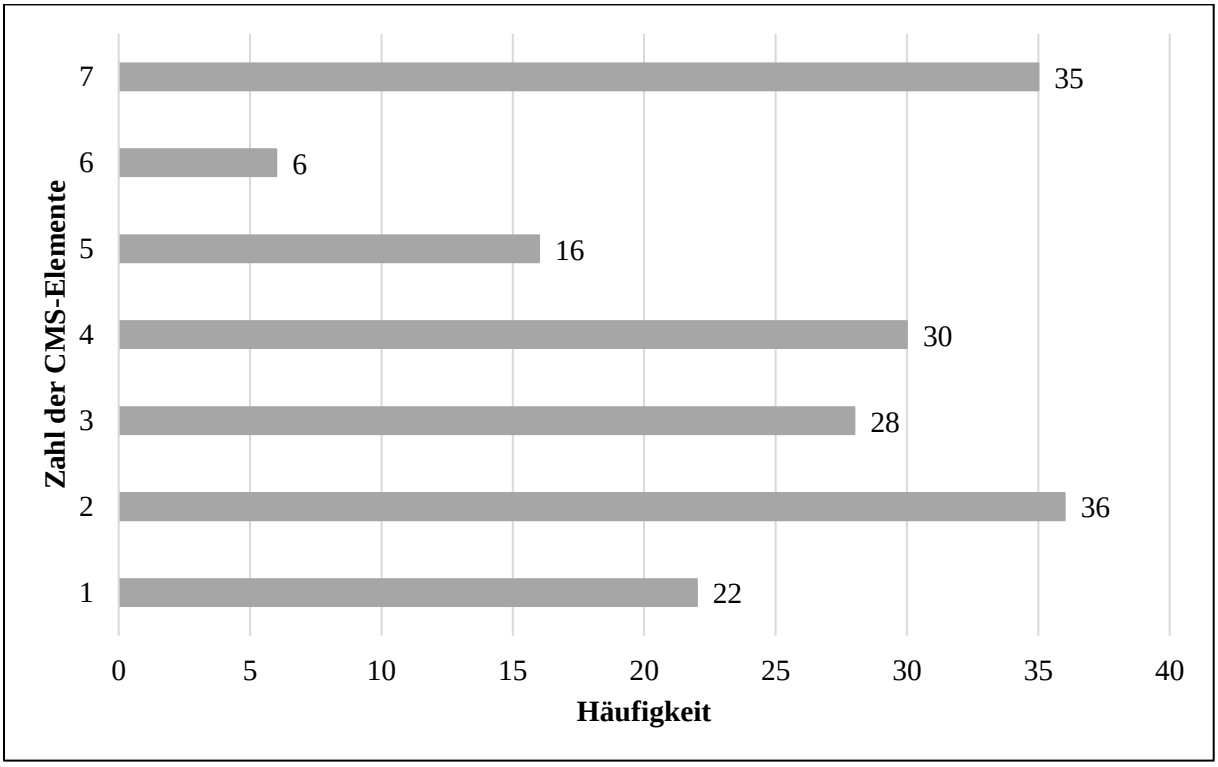


Abbildung 12: CMS-Grundelemente (2017 und 2018)

Die CMS-Abschnitte von DAX-30-Unternehmen (Mittelwert: 5,04) behandeln vergleichsweise mehr Grundelemente als jene von MDAX-Unternehmen (Mittelwert: 3,34) und TecDAX-Unternehmen (Mittelwert: 2,43). Mann-Whitney-U-Tests belegen die statistische Signifikanz

1172 Vgl. ISO (2011), Tz.23.
1173 Vgl. ISO (2011), Tz.27.

dieser Aussage (Signifikanzniveau: 0,005 bzw. 0,000). Signifikant unterschiedlich sind auch die Mittelwerte von MDAX- und TecDAX-Unternehmen (Signifikanzniveau: 0,004).

Die Zahl der CMS-Grundelemente liegt meist zwischen 3 und 4. Wird nur ein Grundelement thematisiert, handelt es sich am häufigsten um Compliance-Risiken. Bei der Berichterstattung über zwei CMS-Grundelemente treten zumeist die Compliance-Organisation oder die Compliance-Überwachung und -Verbesserung hinzu. Es folgen Compliance-Ziele und Compliance-Kommunikation. Wird über fünf CMS-Grundelemente berichtet, fehlen häufig die Themen Compliance-Kultur und Compliance-Kommunikation.

3.3.6 Intensität der CMS-Berichterstattung

Die Intensität der CMS-Berichterstattung spiegelt sich in der Zahl der Wörter wider (Abbildung 13). Durchschnittlich werden 620 Wörter für die Beschreibung des CMS verwendet (Minimum: 35 Wörter, Maximum: 4.315 Wörter). 165 HDAX-Unternehmen (rund 95 %) kommen mit 2.000 Wörtern aus; acht Unternehmen berichten wortreicher.

Beispiele

Daimler (2017: 3.421 Wörter; 2018: 4.315 Wörter), Siemens (2017: 2.355), Rheinmetall (2017: 2.078), BMW (2018: 2.057 Wörter), Fresenius (2018: 2.022 Wörter), Volkswagen (2018: 2.062 Wörter), Bayer (2018: 2.032 Wörter).

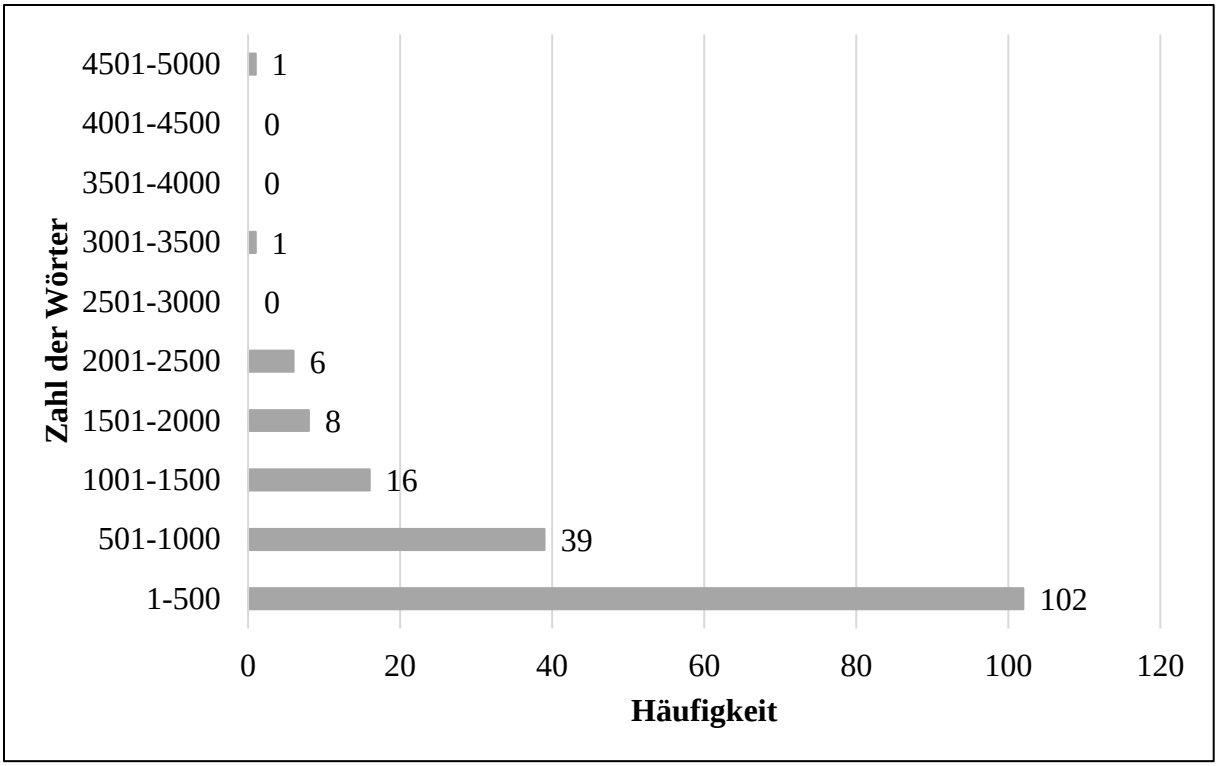


Abbildung 13: Wörter im CMS-Abschnitt (2017 und 2018)

Diesel-Affäre und Auto-Kartell-Vorwürfe mögen Treiber für die vergleichsweise umfangreiche Berichterstattung der drei Unternehmen aus der Automobil-Industrie sein (Daimler, BMW und Volkswagen).

Die durchschnittliche Zahl der Wörter pro CMS-Grundelement beträgt 155,6 (Abbildung 14). In 75 % der Fälle (130 Unternehmen) liegt die Zahl der Wörter pro CMS-Grundelement zwischen 1 und 200. Am intensivsten berichten die DAX-30-Unternehmen (Mittelwert: 191,7; MDAX: 149,4; TecDAX: 123,7). Statistisch signifikant (Mann-Whitney-U-Test) sind die Unterschiede zwischen DAX-30-Unternehmen und MDAX- und TecDAX-Unternehmen (Signifikanzniveau: 0,011 bzw. 0,001), zwischen Letzteren hingegen nicht (Signifikanzniveau: 0,101).

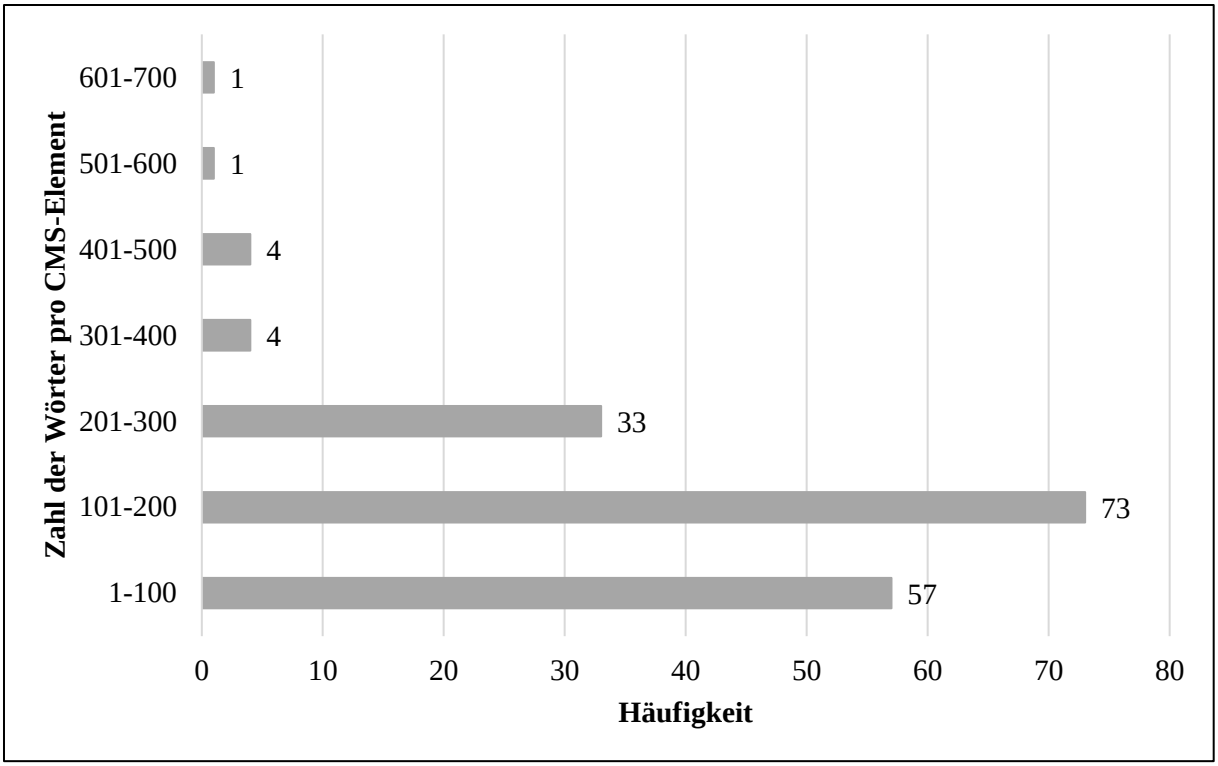


Abbildung 14: Wörter pro CMS-Grundelement (2017 und 2018)

3.3.7 Branchenabhängige Berichterstattung

Abbildung 15 zeigt branchenabhängige Besonderheiten in der CMS-Berichterstattung über Compliance-Grundelemente (Brancheneinteilung gemäß Statista GmbH)[1174]. In den Branchen „Chemie & Rohstoffe, „Verkehr & Logistik", „Finanzen, Versicherungen & Immobilien" und „Handel" liegt die Zahl der berichteten Compliance-Grundelemente am nächsten am Mittelwert von 3,54.

Die Branche mit den meisten Unternehmen, „Metall & Elektronik", weist einen überdurchschnittlichen Mittelwert von 4,64 Grundelementen auf. Darin enthalten sind mit BMW, Daimler, Volkswagen und ThyssenKrupp allerdings Unternehmen, die in beiden Berichtszeiträumen alle sieben Compliance-Grundelemente abbilden und den Mittelwert insoweit nach oben verschieben. Auf die Compliance-Themen der Automobil-Konzerne wurde bereits hingewiesen; das Top-Management von ThyssenKrupp ist mehrfach aufgrund von Non- Compliance-Vorfällen in die Kritik geraten.[1175]

Vergleichsweise wenige Compliance-Grundelemente weisen die 31 Geschäftsberichte der Branche „Technik & Telekommunikation" auf. Einzig die Deutsche Telekom berichtet hier in

1174 Vgl. Statista (2021).
1175 Vgl. Ahrens (2015), S. 1042.

beiden Berichtszeiträumen über alle sieben Compliance-Grundelemente, es folgen für das Berichtsjahr 2018 lediglich SAP und Nemetschek mit jeweils sechs Compliance-Elementen. Die nächstgrößere Zahl von vier Grundelementen beschreiben fünf Unternehmen in ihren Geschäftsberichten.

In der stark regulierten Branche „Chemie & Rohstoffe“ sind es BASF (2017 und 2018) und Covestro (2017) und Fuchs Petrolub (2018), die mit sieben Compliance-Grundelementen vollständig berichten. BASF steht aufgrund der kritisierten Verlagerung von Gewinnen in Steueroasen im Fokus der Presse.[1176] Demgegenüber berichtet Lanxess im Berichtsjahr 2017 lediglich über zwei Compliance-Grundelemente bzw. 2018 über ein Compliance-Element. Bemerkenswerterweise entfallen dabei insgesamt rund 35 % des durch die Anzahl an Wörtern gemessenen Berichtsvolumens auf Themen wie Außenwirtschaftsrecht, Exportkontrolle und stabile Kontrollinstrumente mit automatisierten Prüfprozessen. Lanxess stand aufgrund langjähriger Industriespionage eines technischen Mitarbeiters im Fokus der Presse.[1177]

Die Bau-Branche umfasst nur zwei Unternehmen; diese berichten aber überdurchschnittlich, wenngleich die Entwicklung der berichteten Compliance-Grundelemente beider Unternehmen gegenläufig ist (Hochtief: sieben (2017) und fünf (2018) Compliance-Grundelemente; HeidelbergCement: vier (2017) und sieben (2018) Grundelemente). Hochtief ist vor allem für den Einsatz von Arbeitskräften zu Dumpinglöhnen kritisiert worden.[1178]

In der Branche „Verkehr & Logistik“ berichten Deutsche Post und Lufthansa im Berichtsjahr 2017 jeweils über vier Compliance-Grundelemente. Besondere Non-Compliance Ereignisse waren hier der unbefugte Zugriff auf Kundendaten und das Personalmanagement (Deutsche Post)[1179] bzw. Streiks und juristische Auseinandersetzungen mit der Pilotengewerkschaft (Lufthansa).[1180]

Die Branche „Verwaltung & Verteidigung“ umfasst mit Rheinmetall im HDAX nur ein Unternehmen. Es berichtet in beiden Berichtszeiträumen 2017 und 2018 über alle sieben CMS-Grundelemente.

1176 Vgl. Vielhaber (2017), S. 27.
1177 Vgl. Reifenberger (2018), S. 28.
1178 Vgl. Granzow (2019), S. 22.
1179 Vgl. Hamann (2018), S. 21.
1180 Vgl. Lehmann (2014), S. 635.

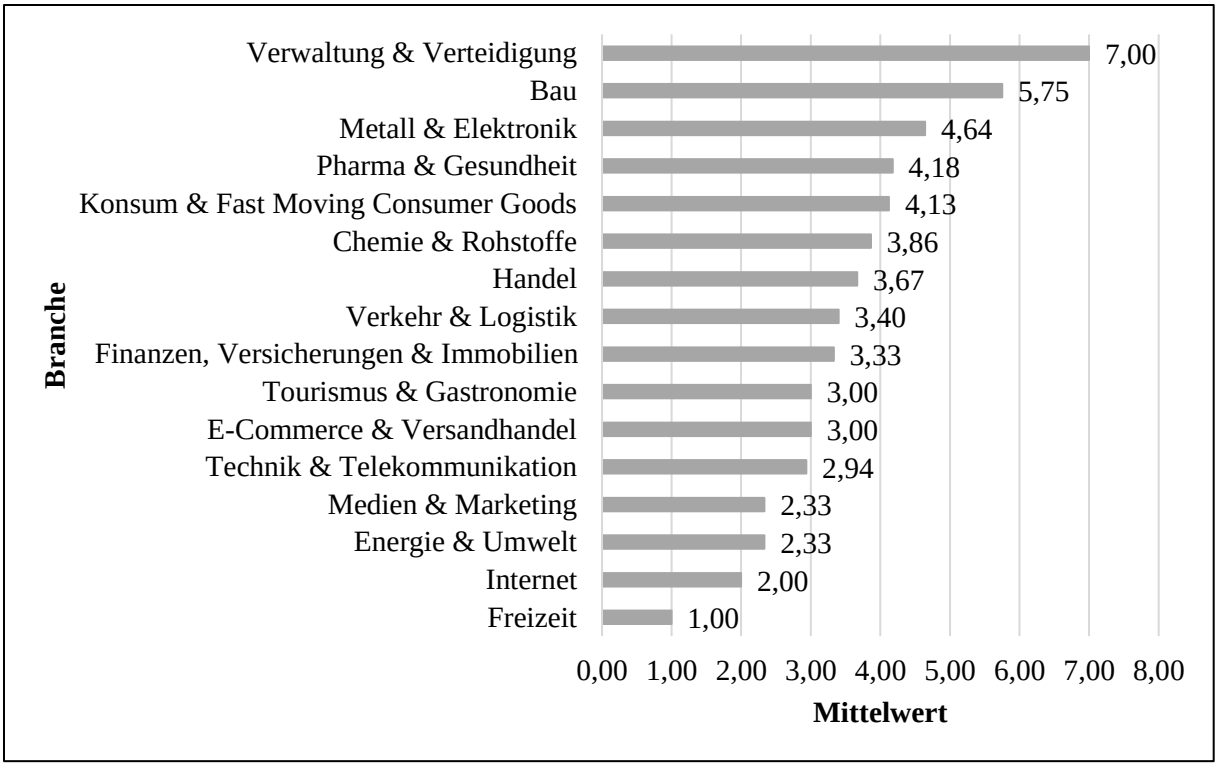


Abbildung 15: CMS-Grundelemente je Branche (2017 und 2018)

3.3.8 Inhaltliche Kategorisierung

Abbildung 16 zeigt, über welche Schwerpunktthemen in den 173 CMS-Abschnitten berichtet wird. Die für die drei klassischen Compliance-Themen „Antikorruption & -Bestechung", „Wettbewerb & Markt" und „Kartellrecht" zuständigen Unternehmensabteilungen sind häufig stark untereinander vernetzt, stehen zugleich aber in Verbindung zu fachfremden Abteilungen des Unternehmens, z. B. zur Rechtsabteilung, zur internen Revision, zum RM und zu speziellen Teams für Forensik und die Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität.[1181] Diese klassischen Themen lassen sich der am weitesten verbreiteten Compliance-Maßnahme – der Schaffung eines Verhaltenskodex[1182] zuordnen; insoweit überraschen ihre vorderen Rangplätze nicht. Nicht zuletzt widmete sich bereits die im Jahr 2002 erstmals geltende Fassung des DCGK diesem Thema.[1183]

Beispiele

Die Deutsche Telekom hat in den Jahren 2016 und 2017 insgesamt 22 (inter-)nationale Konzernunternehmen im Bereich Antikorruption prüfen lassen. Diese wurden im Jahr 2016 sowohl nach ISO 37001 als auch nach IDW PS 980 zertifiziert.[1184]

1181 Vgl. Link/Maciuca/Wedemeier (2018), S. 26; AKEIÜ (2010), S. 1513.
1182 Vgl. Unmuth (2017), S. 178.
1183 Vgl. Bings (2017), S. 118.
1184 Vgl. Deutsche Telekom (2019).

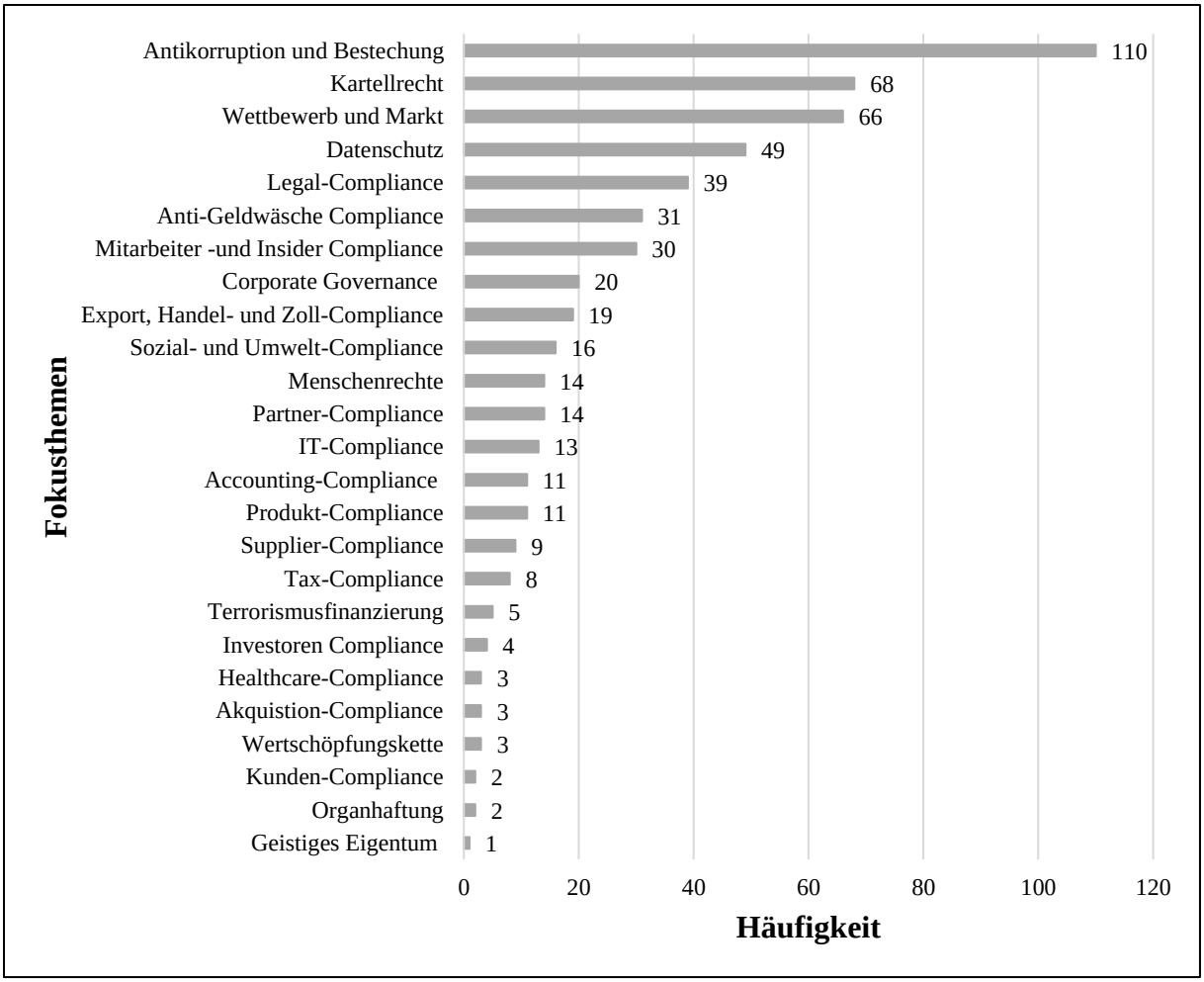


Abbildung 16: CMS-Fokus-Themen (2017 und 2018)

Die einzelnen CMS-Maßnahmen werden analog zu Schwerpunktthemen und CMS-Grundelementen meist explizit genannt. Abbildung 17 zeigt die Verteilung der 1.021 identifizierten Compliance-Maßnahmen (Mittelwert: 5,90 Compliance-Maßnahmen). Zumeist handelt es sich um unternehmensinterne Grundeinstellungen und Präventionsmaßnahmen, also bspw. Verhaltenskodizes, Hinweisgebersysteme als gemäß § 161 Abs. 1 AktG präventive Frühwarnsysteme sowie Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung einer proaktiven Compliance-Kultur und einer effektiven CMS-Implementierung.[1185] Einen vergleichsweise geringen Stellenwert hat das Compliance-Risk-Assessment, obwohl Compliance-Risiken in nahezu allen Geschäftsberichten einschlägig thematisiert werden. Dies könnte insoweit auf ein Grundproblem des RM (verstanden als Governance, Risk,

[1185] Die Analyseergebnisse stimmen überein mit den skizzierten und auf Basis einer empirischen Untersuchung eingebrachten Vorschlägen für Compliance-Maßnahmen zur Sicherstellung eines effizienten CMS; dazu Ewelt-Knauer (2016c), S. 601.

Compliance-GRC) hinweisen, als Abteilungen oft in Silos ohne hinreichende Integration einzelner Arbeitsgruppen arbeiten.[1186]

Der Mittelwert an Compliance-Maßnahmen beträgt bei den DAX-30-Unternehmen 8,42 (MDAX: 5,42; TecDAX: 3,77). Signifikant unterschiedlich ist die Berichterstattung über Compliance-Maßnahmen auf der Basis von Mann-Whitney-U-Tests bei den DAX-30- und TecDAX-Unternehmen (Signifikanzniveau: 0,007). Keine Unterschiede ergeben sich zwischen MDAX-Unternehmen einerseits und DAX-30- bzw. TecDAX-Unternehmen andererseits (Signifikanzniveaus: 0,230 bzw. 0,186).

Unternehmen des DAX-30 berichten mit 30 % und Unternehmen des TecDAX berichten mit jeweils 23 % nahezu gleich häufig über den Verhaltenskodex. Zudem berichten MDAX-Unternehmen über Hinweisgebersysteme (41 %) und Schulungs- und Beratungsmaßnahmen (46 %) umfangreicher als DAX-30- und TecDAX-Unternehmen.

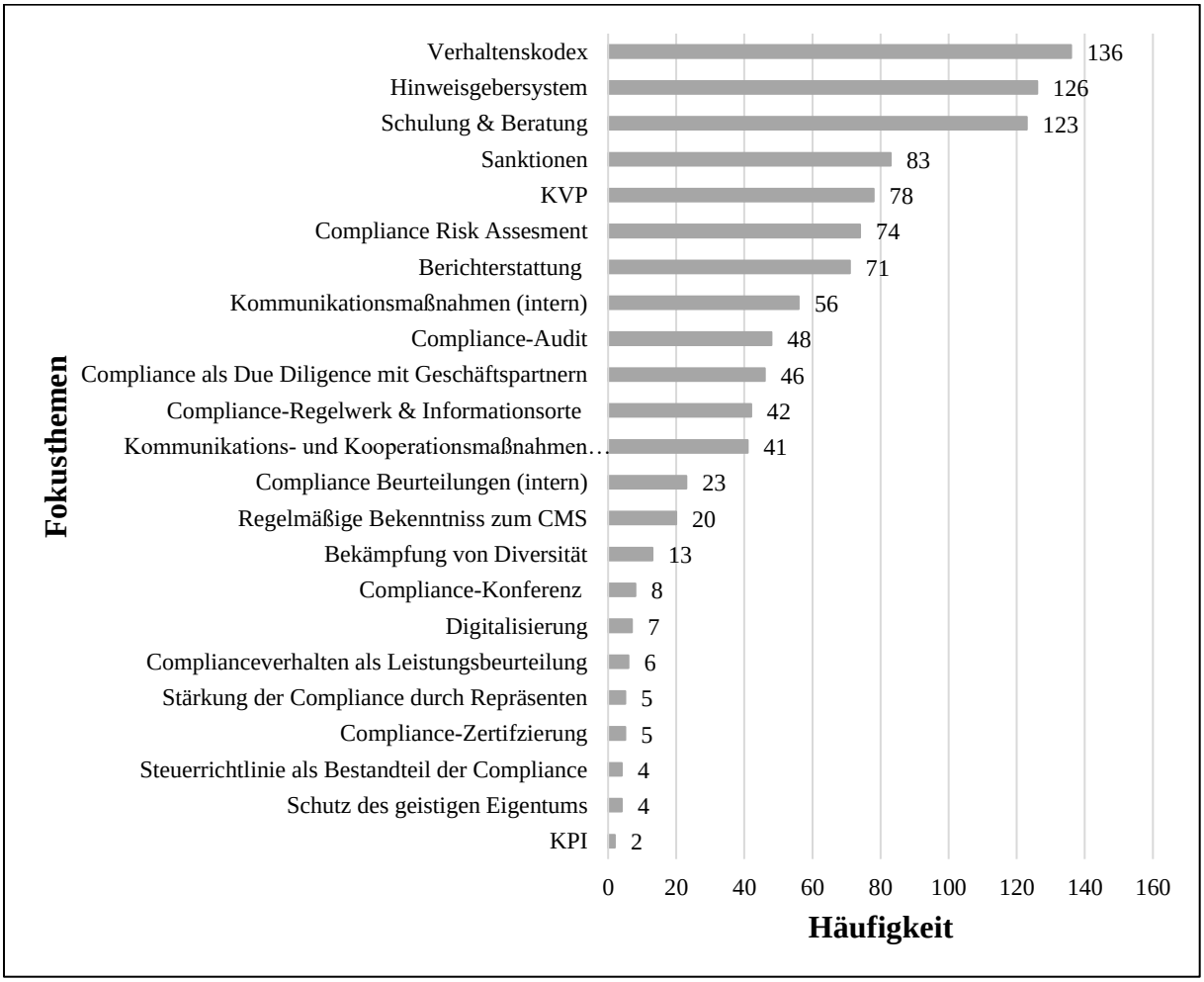


Abbildung 17: CMS-Maßnahmen (2017 und 2018)

1186 Vgl. Ottremba (2016), S. 253.

3.3.9 Multivariate Befunde

Ergänzend wurden drei Poisson-Regressionsanalysen[1187] durchgeführt, um Fragen zu beantworten, ob Unternehmenseigenschaften einen Einfluss auf die Offenlegung der Compliance-Elemente, der Compliance-Fokusthemen und der Compliance-Maßnahmen haben.

Abhängige Variablen

Als abhängige Variable für die erste Regressionsanalyse dient die Zahl an identifizierten Compliance-Elementen (*CELEMENT*), für die zweite die Zahl der identifizierten Compliance-Fokusthemen (*CFOCUS*) und für die dritte die Zahl der identifizierten Compliance-Maßnahmen (*CMEASURE*).

Unabhängige Variablen

Als Indikator des finanziellen Erfolgs wird die Eigenkapitalrentabilität (*ROE*) genutzt. Die Unternehmensgröße wird durch die Bilanzsumme (*SIZE*) dargestellt. Weiterhin wird die Unternehmenskomplexität durch die Segmentanzahl (*SEGMENTS*) abgebildet. Als Indikator für die Stärke der Unternehmensmitbestimmung wird der Streubesitzanteil (*FREEFLOAT*) hinzugezogen. Zusätzlich wird der Beta-Faktor (*BETA*) berücksichtigt, der als Risikomaß für Wertpapiere im Rahmen von Investitions- oder Finanzierungsmaßnahmen durch Externe fungiert. Der *LEVERAGE* wird mittels der Fremdkapitalquote (Division des Fremdkapitals durch die Bilanzsumme) eingebunden und stellt ein Maß zur Beurteilung des Unternehmensrisikos dar. Schließlich wird anhand der Aktionärsstruktur (*STAKE*) angegeben, wie viele Unternehmen als Aktionäre beteiligt sind, die aufgrund ihrer Stellung ebenso an die Ausgestaltung und die Modifikation des CMS interessiert sein könnten. Tabelle 4 informiert über die Ergebnisse der drei Regressionen, denen jeweils folgende Gleichung zugrunde liegt:

$$\left.\begin{matrix} CELEMENT_i \\ CFOCUS_i \\ CMEASURE_i \end{matrix}\right\} = \beta_0 + \beta_1 \cdot ROE_i + \beta_2 \cdot SIZE_i + \beta_3 \cdot FREEFLOAT_i + \beta_4 \cdot STAKE_i + \beta_5 \cdot LEVERAGE_i + \beta_6 \cdot SEGMENTS_i + ui \quad (1)$$

[1187] Die Poisson-Regression als Form der loglinearen Regressionsmodelle gehört zu den Spezialfällen der generalisierten linearen Modelle (GLM) und eignet sich für die Untersuchung von ganzzahligen Zählvariablen mit einem kleinen Beobachtungsspektrum wie sie in Form der unabhängigen Variablen in dieser Untersuchung vorliegen, d. h. zur Modellierung der Zählvariablen (hier: Grundelemente, Fokusthemen, Maßnahmen) in einem bestimmten Gegenstandsbereich (hier: CMS-Abschnitt) und basierend auf Residuen mit approximativer Verteilung; vgl. hierzu Collier/Gregory (1999), S. 312ff.; Ghisletta/Spini (2004), S. 422.

Tabelle 4: Regressionsergebnisse für CELEMENT, CFOCUS und CMEASURE

Variablen	**CELEMENT**	**CFOCUS**	**CMEASURE**
(Konstante)	2,660	1,824	3,820
ROE	1,643	1,838	,952
SIZE	1,000**	1,000**	1,000***
SEGMENTS	1,087***	1,026	1,065***
FREEFLOAT	,915	2,236***	1,097
STAKE	,989	,972**	1,005
BETA	1,075	1,007	1,111*
LEVERAGE	1,006	1,824	,993
N	173	173	173
$R^2_{\text{Nagelkerke}}$	.452	.506	.473

*** Signifikant auf dem 1%-Niveau; ** Signifikant auf dem 5%-Niveau; * Signifikant auf dem 10%-Niveau

Die Ergebnisse bezüglich der Anzahl der Compliance-Elemente zeigen, dass mit steigender Anzahl anderer Unternehmen, die Anteile am berichterstattenden Unternehmen halten, die Zahl der in den CMS-Abschnitten kommunizierten Compliance-Elemente zunimmt.

Hinsichtlich der Compliance-Fokusthemen lässt sich ein signifikant positiver Einfluss der an der Bilanzsumme gemessenen Unternehmensgröße und der Anzahl an Geschäftssegmenten feststellen.

Für die implementierten Compliance-Maßnahmen deuten die Ergebnisse darauf hin, dass mit einer höheren Anzahl anderer Unternehmen, die Anteile am berichterstattenden Unternehmen halten, sowie einem höheren Beta-Faktor sich die Anzahl der berichteten Maßnahmen erhöht.

Das Pseudo-Bestimmtheitsmaß nach Nagelkerke[1188] deutet darauf hin, dass die Güte der Regressionen zu den Compliance-Elementen, Compliance-Fokusthemen und Compliance-Maßnahmen auf einem angemessenen Niveau liegt.

[1188] Vgl. Nagelkerke (1991), S. 692 zur Berechnung des Pseudo-R^2.

3.4 Zusammenfassung

Die CMS-Berichterstattung der HDAX-Unternehmen ist derzeit noch sehr heterogen. Die Unterschiede sind zum einen auf eine fehlende einheitliche Regulierung der Berichterstattung über bereits eingerichtete CMS zurückzuführen. Zum anderen deuten die Ergebnisse der Untersuchung darauf hin, dass CMS bei HDAX-Unternehmen unterschiedlich stark entwickelt sind. Die Befunde weisen zudem auf Lücken und Schwachstellen in der Berichterstattung hin, was indes kein unmittelbarer Beleg für ein unzureichendes CMS ist.

Vor allem im Konzernlagebericht wird über CMS berichtet. Die HDAX--Unternehmen weisen nur in geringem Maße explizit auf IDW PS 980 hin, auch wenn sich die Berichtsinhalte häufig daran anlehnen.

Mit Blick auf die Intensität der CMS-Berichterstattung zeigt sich, dass viele HDAX-Unternehmen nur in geringem (Wörter-)Umfang berichten. Zentrale Themen dabei sind Antikorruption, Wettbewerbsverhalten und Datenschutz. Hinsichtlich der Compliance- Maßnahmen werden am häufigsten ein entsprechender Verhaltenskodex, die Implementierung von Hinweisgebersystemen und Schulungen thematisiert.

Die Untersuchungsergebnisse helfen Unternehmen und ihren Stakeholdern, Best Practices für CMS zu identifizieren. Dem Gesetzgeber bieten sie Anhaltspunkte dafür zu entscheiden, inwieweit es einer gesetzlichen Vorgabe zur CMS-Berichterstattung und deren Ausgestaltung bedarf.

4. Forschungsprojekt 2: The effect of tone, signature, and visual elements in compliance management systems disclosures on financial analysts' decisions[1189]

Stammdaten zum Forschungsprojekt[1190]

Sayar, S.; & Quick R. (2021). The effect of tone, signature, and visual elements in compliance management systems disclosures on financial analysts' decisions.

Abstract

Numerous corporate scandals, in conjunction with managerial misbehavior, demonstrate both the need for effective compliance management systems (CMS) and the relevance of compliance reporting. Disclosure elements are a major differentiator when reporting on CMS. This study investigates whether the tone, top managers' signatures, and visual elements affect financial analysts' perceptions and decisions. We use several theories from cognitive psychology which suggest that positive tone, the presence of signatures, and the combination of textual and visual elements can induce more favorable perceptions of compliance disclosure. In a 2 x 2 x 2 between-subjects experiment with 148 financial analysts, we manipulate tone (positive vs. negative), top managers' signatures (present vs. absent), and visual elements (present vs. absent) and measure analyst perceptions of reliability, understandability, usability, and credit risk, and purchase and recommendation decisions. Our results suggest that negatively toned compliance disclosure positively affects financial analyst perceptions and decisions, unless it is combined with both a signature and a visual element. Additionally, signatures and a visual element have an overall positive effect on analyst perceptions. The study's results confirm the relevance of disclosure elements in compliance reporting, which should be of interest to preparers, users, auditors, and regulators of compliance disclosure.

1189 Zu Gunsten der Konsistenz sind die Quellenverweise in den Fußnoten in deutscher Sprache dargelegt.
1190 Eingereicht bei *Behavioral Research in Accounting* am 3. August 2021.

4.1 Introduction

Compliance management systems (CMS), commonly defined as a set of processes and measures for supporting adherence to laws and regulations, non-statutory standards, codes of practice, and organizational policies,[1191] are a critical governance tool for companies across sizes and industries.[1192] Although compliance management is highly relevant to remaining competitive,[1193] stakeholders such as investors and financial analysts have little knowledge of a company's compliance-related efforts because a company's CMS is generally unobservable to outsiders. Hence, there are information related asymmetries resulting in information risks about company's compliance efforts.

Management could use CMS disclosure (e.g. in the annual report) to reduce these information risks and signal good corporate conduct to the company's external stakeholders, hence fulfilling expectations in this context.[1194] Typical objectives of such voluntary disclosure include the mitigation of information risk, the presentation of managerial efforts, and the reduction of market uncertainty.[1195] Compliance disclosure enhances a company's accountability and transparency[1196] and demonstrates a reliable compliance department.[1197] As compliance disclosures describe non-measurable processes, they are mainly qualitative. Important determinants of perceptions of qualitative disclosure are their elements, comprising both narrative components[1198] and visual components, e.g. graphics and pictures.[1199] As most firms often use the same CMS disclosure format, e.g. their annual report or webpage, disclosure elements are the primary differentiator of CMS disclosure, and may therefore attract readers' interest in the disclosure and affect users' comprehension.[1200]

In this study, we examine the effect of disclosure elements on the perceptions and decisions of financial analysts. We measure perceived reliability, understandability, and usability of CMS

1191 Vgl. Gammisch/Balina (2014), S. 236; Ramezani et al. (2011), S. 459; Kharbili et al. (2008), S. 2; Sadiq/Governatori/Naimiri (2007), S. 3.
1192 Vgl. Andreisová (2016), S. 25; Hoffmann/Weber/Governator (2012), S. 156; Abdulla/Indulska/Shazia (2009), S. 2; Anon/Filowitz/Kovatch (2007), S. 40; Perskow (2003), S. 17.
1193 Vgl. Stöber/Kotzian/Weißenberger (2019b), S. 400; Linsley/Shrives (2000), S. 115.
1194 Vgl. Ferell/Fraedrich/Ferell (2017), S. 128; Foorthius (2012), S. 156.
1195 Vgl. Blanc et al. (2019), S. 548; Epstein/Krishna (1999), S. 49; Hooper/Low/Kearins (2003), S. 85; Jensen/Meckling (1976), S. 306.
1196 Vgl. Fasterling (2012), S. 74; Esteban (2012), S. 117.
1197 Vgl. Andreisová (2016), S. 27.
1198 Vgl. Uyar (2009), S. 425; Smith/Taffler (2000), S. 625.
1199 Vgl. Beattie/Jones (2002), S. 547; Mather/Ramsey/Steen (2000), S. 66; Davison/Skerrat (2007), S. 31; Preston/Wright/Young (1996), S. 113.
1200 Vgl. Lee/Kim (2016), S. 1479.

disclosure, perceived credit risk, and decisions both to recommend investments and invest personally in stock of the disclosing company. Based on the following theoretical arguments on which disclosure elements are likely to influence analyst perceptions, we manipulate tone, signature, and visual elements of CMS disclosures.

The literature on framing and impression management has shown that, holding objective information constant, a positive tone can trigger more favorable images of the described objects in recipients' minds than a negative tone.[1201] These images influence individual perceptions based on the disclosed information. However, professionals with high expertise that serves as an information intermediary, making them experts in information processing, may be less susceptible to tone influence and rely solely on hard facts. Therefore, an important empirical question is whether positive tone in CMS disclosures affects analyst perceptions, and we make no directional prediction.

Signatures in compliance disclosure might signal manager commitment to compliance as signatures are strongly associated with a person's identity and attitude.[1202] Sending this signal, management puts its reputation at stake in cases of non-compliance. Signalling theory suggests that a signature, as a costly commitment signal, could reduce information asymmetry, hence improving user perceptions. Accordingly, we predict positive effects of signatures on analyst perceptions.

Visuals in corporate disclosure, e.g. charts, pictures and infographics, go beyond a purely aesthetic purpose,[1203] offering a more understandable information presentation than text that is often complex to precess.[1204] According to dual coding theory, there are two separate systems of information processing (textual and visual), and individuals process information more effectively if disclosures contain textual and visual elements representing this information.[1205] Thus, visual patterns in addition to text, might foster comprehension and memory as opposed to than text alone.[1206] In turn, improved information processing can improve the perceptions of users of dually coded disclosures, and we predict positive effects of adding visual elements to CMS disclosures on analyst perceptions.

1201 Vgl. Levin/Schneider/Gaeth (1998), S. 150; Tversky/Kahneman (1986), S. 252.
1202 Vgl. Kettle/Häubl (2011), S. 301; Schwartz (2004), S. 324; Treviño/Weaver (2003), S. 87
1203 Vgl. Höller/Vettori/Jancsary (2013), S. 140.
1204 Vgl. Anderson/Epstein (1996), S. 34; Simpson (2000), S. 232.
1205 Vgl. Paivio (1979), S. 53.
1206 Vgl. Beattie/Jones (1992), S. 292.

Finally, the three disclosure elements may affect analyst perceptions individually and independently, or they may interact to exert a collective influence that differs from a mere addition of individual effects. We are unaware of any compelling theory or prior empirical evidence on possible interactions. Conceptually, two-way and three-way interactions of different forms are possible, such as positive effects reinforcing each other or depending contextually on another one, such that the effects of one element only are manifest when another element is present. For instance, a signature signal might enhance the credibility of the disclosure package even more if the underlying disclosure is stronger, e.g. by using more positive tone. Conversely, positively toned disclosure may only be credible in combination with a signature signal, resulting in a different interaction pattern. In the absence of stronger theory, our analysis of interactions is a useful explorative research question.

To test our hypotheses and answer the research question, we conduct a 2 (positive tone vs. negative tone) x 2 (signatures vs. no signatures) x 2 (visual vs. no visual) between-subject experiment with financial analysts. We vary the tone in the narrative CMS disclosure, and add signatures and a visual to respective conditions, while we hold all factual information about the fictitious company and its CMS constant. We provide participants information about a fictitious company, including financial data, information on the group audit, general statements about its implemented CMS, and its compliance with the German corporate governance code. We manipulate tone in the CMS paragraph, while both versions describe an identical set of CMS aspects. We take toned words from a comprehensive dictionary constructed specifically for deriving positive or negative sentiment.[1207] Signatures (present/absent) of the managers responsible for the company's CMS follow the CMS paragraph. The visual element (present/absent) in the CMS paragraph is an infographic that reproduces the narrative information. We then assess our dependent variables and conclude the experiment with demographic questions.

Our results are largely consistent with our hypotheses, with just two exceptions. Regarding tone, we find that negative tone improves financial analyst perceptions and decisions, unless it is combined with both a signature and a visual element. In the latter case, positive tone yields improved perceptions. Moreover, we find perception improvements for signatures and a visual element.

[1207] Vgl. Remus/Quasthoff/Heyer (2010), S. 3.

Our study makes several contributions. First, this study is, to the best of our knowledge, the first to analyze the decision-usefulness of design elements in compliance disclosures. Against the background of recent scandals and an increasing number of mandatory compliance regulations, the growing relevance of compliance disclosure for disclosure users might be a reason for the increasing managerial efforts to show more compliance-related business practices. Second, this study contributes to the debate on the relevance of design elements (tone, signature, and visual) in voluntary non-financial disclosure. The findings can also be used to enhance other types of corporate disclosure and thereby boost their credibility. Third, we contribute to compliance-related literature that tested the effects of disclosure design elements in different contexts, e.g. regarding the effects of codes of ethics on managers and employees.[1208] Specifically, there is generally a dearth of experimental research on the impact of compliance disclosure on user perceptions and decisions. Fourth, financial analysts as subjects represent an important and highly knowledgeable group which is very familiar with the analysis of corporate disclosure. Financial analysts are rarely used in experiments, because it is extremely difficult to attract them for participation. However, they are of particular relevance due to their role as information intermediaries, which commonly process a large amount of disclosed information, and leverage their perceptions and decisions to a large group of users and capital market participants. Fifth, this research seeks to contribute to attribute framing theory and dual coding theory by employing both in a novel context, also showing that they extend to settings of highly professional information intermediaries who may process information systematically differently than individuals in other settings.

4.2 Hypothesis Development

Tone

The literature on attribute framing and impression management suggests that changes to the tone of a disclosure, keeping its objective content constant, influences user perceptions.[1209] Attribute framing involves influencing people's judgments of an object by describing it positively or negatively, while holding its objective value constant.[1210] This has been extensively studied in the context of decision-making.[1211] The typical finding in this strand of

[1208] Vgl. Stöber/Kotzian/Weißenberger (2019b), S. 412; Stöber/Kotzian/Weißenberger (2019a), S. 115.

[1209] We focus all of our theoretical and conceptual discussions and formal hypotheses on perceptions, because perceptions are a major antecedent of decisions, and because we broadly expect our perception and decision measures to provide similar results patterns.

[1210] Vgl. Levin/Schneider/Gaeth (1998), S. 152; Tversky/Kahneman (1986), S. 257.

[1211] Vgl. Septiari/Geodono (2019), S. 41.

literature is that decision-makers perceive an object more favorably when it is presented in a positive frame as opposed to a negative frame.[1212]

In a corporate disclosure context, managers may employ framing for strategic purposes,[1213] deploying tone to influence user perceptions about the corporate narrative.[1214] Slight changes in tone can lead to significantly different interpretations of an organization's communication and influence impressions about the message originator.[1215] When management strategically uses framing to present information in a manner that distorts reader perceptions of corporate image and achievements, accounting scholars refer to this as impression-management strategies.[1216] Impression-management methods used in corporate reporting can entail thematic manipulation by using positive or negative words and sentences, or syntactical manipulation by using excessively complex language to obfuscate corporate performance.[1217] Positive words contain little incremental information[1218] and negative words lead to a larger polarity and wider interpretation.[1219] Given this discussion, while there is evidence that positive tone can improve user perceptions of corporate disclosure, expert users may be able to discern the lack of information content of positive words or may even detect any strategic distortion of information, thus scrutinizing positively toned disclosure more than negatively toned disclosure.

Prior literature on tone and compliance-related disclosure is equally ambiguous. Ethical codes could have a more profound impact when the tone is inspirational or positive, rather than regulatory or negative.[1220] In an experiment with students and university staff, Stöber, Kotzian and Weißenberger (2019) found that an ethics code with a positive tone (vs. a negative tone) significantly increases participants' code familiarity and, with weak significance, leads to a higher perceived compliance commitment by peers.[1221] However, the authors did not find a significant effect of a positively written code on compliance commitment by top management. By contrast, in 57 interviews with employees, managers, and ethics officers of four large

1212 Vgl. Levin/Geath (1988), S. 376.
1213 Vgl. Huang/Teoh/Zhang (2013), S. 1083.
1214 Vgl. Henry (2008), S. 364.
1215 Vgl. Kulhavy/Schwartz (1981), S. 17.
1216 Vgl. Hooghiemstra (2000), S. 56; Neu (1991), S. 301; Neu/Warsame/Pedwell (1998), S. 266; Tedeschi/Riess (1981), S. 134; Schneider (1981), S. 37; Schlenker (1980), S. 114.
1217 Vgl. Merkl-Davies/Brennan/McLeay (2011), S. 3; Merkl-Davies/Brennan (2007), S. 119.
1218 Vgl. Jegadeesh/Wu (2013), S. 721; Loughran/McDonald (2011), S. 38; Tetlock et al. (2008), S. 1450.
1219 Vgl. Fritz/Tows (2018), S. 62.
1220 Vgl. Gaumnitz/Lere (2004), S. 329.
1221 Vgl. Stöber/Kotzian/Weißenberger (2019b), S. 402.

Canadian companies, Schwartz (2004) found that ethic codes written in positive or inspirational language might raise employees incentives to engage in inappropriate activity.[1222] The author found that the interviewees prefer negatively toned codes, since they believed that codes need to be negative in order to be effective, especially regarding a clear description of expected or prohibited behavior. In addition to inconclusive findings, the literature has not studied how tone influences the perceptions of expert users, such as analysts, who may be less susceptible to impression management.

We expect that financial analysts would be likely to process CMS disclosure analytically and systematically, and be less susceptible to impression-management techniques, such as disclosure tone.[1223] Furthermore, financial analysts may identify impression-management intentions in compliance disclosure, even punishing management accordingly by devaluing such disclosure.[1224] Given ambiguous theoretical arguments and empirical results, we formulate our hypothesis regarding tone of CMS disclosure in the null form as follows:

> *Hypothesis 1 (H1): Toned compliance disclosure does not affect financial analysts' perceptions.*[1225]

Signature

Managers may use signatures on compliance disclosures to signal their commitment to external stakeholders. Signalling theory covers just such an intentional reduction of information asymmetry between two parties.[1226] A signal is a costly behavior that can provide information about the sender when the receiver knows that only senders with particular characteristics can afford or are willing to send the signal.[1227] A signature indicates a voluntary certification and a costly signal to the disclosure user, because with the signature, managers put their personal reputation at stake.[1228] Additionally, a signature might indicate adherence to norms and values,[1229] e.g. compliance program, code of ethics, and compliance-related means. In

1222 Vgl. Schwartz (2004), S. 325.
1223 Vgl. McElroy/Seta (2003), S. 614.
1224 Vgl. Tan/Wang/Zhou (2014), S. 275.
1225 Recall that our dependent variables measure several perceptions and decisions of analysts, but we focus our conceptual discussion of perceptions, which are also a major antecedent of decisions. We make this design choice to leverage financial analysts' broad set of tasks and expertise and collect robust evidence regarding our hypotheses. We formulate all of our hypotheses on the basis of perceptions, because perceptions are a major antecedent of decisions and because we broadly expect our perception and decision measures to provide similar results patterns.
1226 Vgl. Conelly et al. (2011), S. 39; Spence (1973), S. 356.
1227 Vgl. McAndrew (2019), S. 209; Berger (2019), S. 2.
1228 Vgl. Ernst and Young (2012), S. 2.
1229 Vgl. Miller/Triana (2009), S. 756.

combination, signatures provide a strong managerial signal due to the high reputational cost in the event of non-compliance.[1230] In turn, this could lead to a higher perceived credibility of signed CMS disclosure, improving user perceptions of the organization.

Prior studies examine the relevance of top management commitment to compliance and business ethics[1231] and the signature's effect on disclosure users, e.g. investors. In an experimental investment game with 124 U.S students, Davidson and Stevens (2013) showed that a code of ethics signed by top management significantly improves investor willingness to invest in the firm.[1232] In an experiment considering both perceptions and intended actions, Stöber Kotzian and Weißenberger (2019) found that a signed ethics code significantly increases perceptions of top management commitment to the code of ethics.[1233] However, the authors did not find a significant effect of a signed code on employees' perceived compliance of colleagues. Additionally, Stöber, Kotzian and Weißenberger (2019) showed that an unsigned code of ethics, in comparison to a signed code of ethics, significantly increases the intention to behave unethically. Such real effects of signatures could exacerbate the signalling effect of signatures on perceptions of disclosure users.[1234]

In summary, we expect a compliance disclosure with management signatures to signal management commitment to compliance and may additionally signal stronger adherence to CMS in the organization. Additionally, perceived reductions in information asymmetry may increase users' perceived credibility of the disclosure. Thus, we posit the following directional hypothesis:

Hypothesis 2 (H2): Signed compliance disclosure by top management (versus the absence of such signatures) positively affects financial analysts' perceptions.

Visuals

Dual coding theory postulates that there are two separate representation systems for information, non-verbal or imagery systems (representing visual elements) and verbal systems (representing text).[1235] As both systems can code the same piece of information, there is a possibility of dual coding. The theory suggests that individuals are more likely to retain and

1230 Vgl. Davidson/Stevens (2013), S. 58; Stöber/Kotzian/Weißenberger (2019b), S. 410.
1231 Vgl. Schwartz (2004), S. 324; Treviño/Weaver (2003), S. 87.
1232 Vgl. Davidson/Stevens (2013), S. 59.
1233 Vgl. Stöber/Kotzian/Weißenberger (2019b), S. 401.
1234 Vgl. Stöber/Kotzian/Weißenberger (2019b), S. 402.
1235 Vgl. Amit/Algom/Trope (2009), S. 413; Paivio (1979), S. 53.

recall information if it is "dual coded", whereby textual and visual information elements are independently stored, but strongly interconnected. Thus, with visual elements added to the most relevant information of a CMS disclosure, users can process and remember the information more effectively.[1236] Furthermore, users might perceive narrative CMS disclosure as complex, and thus be more willing to exert cognitive effort to understand complex messages when information processing is supported through visual elements. Rämö (2011) explicitly argues that visual elements enhance user understandability of non-financial disclosure, e.g. CSR reports.[1237]

Prior research demonstrates a growing emphasis on presenting the information in firm's disclosure more clearly and more understandably to users,[1238] whereby visual elements in corporate disclosures, e.g. annual reports, become more important.[1239] Lee and Kim (2015) experimentally investigate how news articles with textual vs. visual vs. textual and visual elements affect corporate employees' ability and motivation to process information.[1240] The authors found that the combination of textual and visuals elements positively affects participants' news elaboration compared to text, although the result was not significant. Regarding text vs. text plus visual, the authors found that participants tended to show greater message elaboration when visuals were added to the text. Furthermore, participants show significantly less elaboration when the news was presented in text form alone.

Taken together, dual coding theory and empirical evidence both lead to the expectation of positive effects from adding visual elements to text in CMS disclosure on user perceptions of the disclosure. For analysts, we expect similar positive effects on their information processing, and thus, their perceptions toward the disclosure and organization. Therefore, we formulate our prediction in the following hypothesis:

Hypothesis 3 (H3): Visuals in compliance disclosure positively affect financial analysts' perceptions.

1236 Vgl. Stöber/Kotzian/Weißenberger (2019a), S. 116.
1237 Vgl. Rämö (2011), S. 372.
1238 Vgl. Elliott/Grant/Rennekamp (2016), S. 1596.
1239 Vgl. Davison (2002), S. 595, Davison (2007), S. 143; Preston/Wright/Young (1996), S. 114; Graves/Flesher/Jordan (1996), S. 57; McKinstry (1996), S. 90; Friendly (2009), S. 2; Weber/Burmester/Tille (2013), S. 4.
1240 Vgl. Lee/Kim (2015), S. 1480.

Interactions

To the best of our knowledge, there is no compelling theory or empirical evidence on how the design elements interact to influence user perceptions and decisions. While it is possible that the three design elements work independently of each other, there are also arguments as why to they might interact. However, the type and direction of interactions is unclear. For example, one might argue that the commitment signal of a signature will enhance the credibility of the disclosure package and that such an enhancement may increase when the conveyed story of the report becomes stronger, e.g. by using more positive tone. This would be consistent with an ordinal interaction between tone and signature. Alternatively, it is possible that the credibility of positively toned disclosure depends on the signature signal, i.e. that positive tone improves perceptions when combined with a signature; but, in the absence of a signature, it is perceived as a strategic move and therefore backfires, impairing perceptions of positively toned CMS disclosure. This would be consistent with a disordinal interaction between tone and signature. Finally, more complex mechanisms and three-way interactions may be at play. Given the absence of theoretical guidance, prior empirical results, and compelling conceptual arguments, analyzing interactions is of an explorative nature only. Therefore, we posit the following research question:

Research question (RQ): Do tone, signatures, and visuals have interactive effects on analysts' perceptions?

4.3 Research Method

4.3.1 Experimental Design

4.3.1.1 Case materials and procedures

We applied a 2x2x2 between-subjects experimental design to test the hypotheses and examine our research question.[1241] Our three treatment variables (described in more detail below) are the tone of the compliance disclosure, the signatures of top managers in the compliance disclosure, and a visual element that repeats the compliance disclosure's written content. The experimental case was developed and administered in German.[1242] The case informed about a fictitious pharmaceutical company, Optipha AG. Participants viewed an excerpt of the annual report with an introductory description of Optipha AG about the products, the number of

[1241] An institutional review board approved the experiment.

[1242] See the appendix for an English translation of the experimental case. To ensure that positively and negatively toned disclosures are appropriately reflected in the translation, we used an English sentiment dictionary (SentiWordNet, 2021).

subsidiaries, and the number of employees. It further contains financial data from the consolidated income statement (sales, net income), the consolidated balance sheet (total asset, equity ratio), and stock market indicators (return on equity, dividend yield, price-earnings-ratio). The excerpt concludes with non-financial information, containing the auditors' report, the declaration of compliance with the DCGK (Deutscher Corporate Governance Kodex = German Corporate Governance Code), and information on the implemented CMS.[1243] After viewing this information, participants were asked to make judgments and decisions based on their knowledge and experience as a financial analyst (see next section). The post-experimental questionnaire contained a manipulation check survey and demographic questions.

4.3.1.2 Dependent variable

The dependent variables are participants' perceived reliance on the company's CMS (*RELY*), understandability (*UNDERSTANDABILITY*) and (*USABILITY*) of the CMS disclosure, the likelihood of personally investing in the company's shares (*INVEST*), the likelihood of recommending non-professional investors to buy the company's shares (*ADVICE*), and perceived risk that the company does not repay the loans which were granted (*CREDIT RISK*).[1244] While the variables *RELY*, *UNDERSTANDABILTY*, *USABILTY*, and *CREDIT RISK* were measured on a seven-point scale anchored at "very low" and "very high", the remaining two dependent variables *INVEST* and *ADVICE* were measured on a scale from 0 % to 100 %.

We use several dependent variables to leverage financial analysts' wide range of activities and the required skills required to accomplish their tasks. Successful financial analysts are excellent interpretators of corporate disclosure, e.g. annual reports, and critical thinkers who do not rely only on financial data to assess long-term organizational success. Therefore, they are likely to consider non-financial information in general, and CMS disclosure in particular, as essential for their evaluation of an organization and subsequent decision-making, e.g. analyst forecasts and their accuracy. When evaluating the creditworthiness of a company, financial analysts consider the regulatory environment, and usually evaluate a company's compliance management, the role of corporate governance and corporate ethics, accordingly. In some cases, financial analysts are even hired by finance firms to ensure that all relevant rules and

[1243] To develop a realistic case, we extracted financial data from an actual chemical company and multiplied all financial information by 1.3 to avoid any potential familiarity with the actual company. The narrative of the non-financial information is based on a content analysis of annual reports of the German HDAX index in 2019 (Deutsche Börse AG, 2018).

[1244] See the appendix for both the case-related questions and demographic questions.

regulations are being adhered to. In addition to making forecasts, financial analysts use corporate disclosures to identify business opportunities or to make investment recommendations. Therefore, non-financial corporate disclosure, and compliance disclosure specifically, may be a vital basis for analysts' daily judgments and decisions. Because they make various judgments and decisions with different foci and potential consequences, analysing several of them as dependent variables provide a good opportunity for revealing robust and broad effects of CMS disclosure elements of analysts' perceptions, thus increasing the validity of our results.

4.3.1.3 Independent variables

We manipulate all independent variables in the CMS paragraph of the non-financial information based on the annual report excerpt. The tone of the compliance disclosure (*TONE*) is either positive or negative. While both versions contain identical information about the CMS, we use tone words from a comprehensive dictionary to deliver consistently positive or negative sentiment.[1245] The second independent variable is whether or not the CMS paragraph concludes with top managers' signatures (*SIGN*). The Appendix shows the signatures that participants viewed in the signature present condition. The third and final independent variable relates to whether the CMS paragraph contains a visual (*VISUAL*) that reproduces the content of the compliance disclosure in visual form. Again, the Appendix contains the presented visual.

We use a full-factorial between-subjects design, resulting in eight experimental conditions to which we randomly assign participants. We conducted ten pilot tests with participants from three major groups to ensure comprehensibility, plausibility, and the correct use of terminology. The first group included shareholders (four participants), because they are the most direct users of a company's disclosure. In particular, it can be expected that shareholders use corporate disclosures based on similar information requirements to those of financial analysts. Researchers in auditing and accounting formed the second group (four participants) and are particularly useful for to ensuring the internal validity of experimental designs. The final group consisted of credit and risk analysts with an investment background (two participants). The pilot tests led to marginal verbal and technical changes.

[1245] Vgl. Remus/Quasthoff/Heyer (2010), S. 3.

4.3.2 Participants

We chose financial analysts as participants. They are an important user group of corporate disclosure. Moreover, since they are information intermediaries, they are more likely to thoroughly process more complete sets of information than nonprofessional investors, including compliance disclosure.[1246] Scandals and other non-compliance cases lead to an increased compliance disclosure volume,[1247] with information about past failures and prospective preventive means which in turn are relevant for analyst forecasts.[1248] At the same time, this voluminous and complex information makes it less likely that other user groups fully process the provided information. Analysts are particularly interested in highly contextualized corporate disclosure, because it lowers their costs of information collection.[1249] This could render differentiation through disclosure elements particularly salient to analysts.

We develop a database of potential participants based on information from the German Society of Investment Professionals (DVFA = Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management), the largest German organization of financial analysts. We used their annual reports from 2009 and 2019, and manually identified graduates of the DVFA qualification programs, and added DVFA alumni, members of the DVFA working groups, and members of the DVFA commissions. Based on the resulting list, we used social media platforms for professional contacts (XING and LinkedIn) to identify each person's current employer, and used common search engines to collect publicly available company email addresses. We identified a total of 1,355 company email addresses of financial analysts. In fall 2020, we emailed a web link to our experiment group, along with an introductory part about the researchers, and the study to all analysts from our list. To increase participant motivation, we offered an exclusive executive summary of the outcome of the research project. We lost 301 participants because the email addresses were no longer active. Four weeks after the initial invitation, reminders were sent via email. We received 258 usable responses before manipulation checks which yielded a response rate of 24.5%. To test for non-response bias, t-tests for all dependent variables were performed, comparing early to late respondents,[1250]

[1246] Vgl. Elliott et al., 2007, S. 1596: Since nonprofessional investors often may not process compliance disclosure, it is possible that our manipulations will exert no or only weak influence, jeopardizing the internal validity of our experiment. Similarly, business students as a good proxy for nonprofessional investors are inappropriate in this study. Along with these internal validity concerns, external validity can suffer from using business students as participants.

[1247] Vgl. Blanc et al. (2019), S.548.

[1248] Vgl. Ye/Yu (2017), S. 987.

[1249] Vgl. Lang/Lundholm (1996), S. 468.

[1250] Vgl. Oppenheim (2000), S. 125.

using the first reminder as a cut-off.[1251] We did not find significant differences, thus indicating no non-response bias.[1252]

4.4 Results

4.4.1 Manipulation Checks and Participant Characteristics

We check for successful manipulation with three questions. The first ("How would you rate the tone in which the compliance disclosure was written?"), on a seven-point scale from "very negative" to "very positive", tests whether we successfully manipulated the perceived tone of the CMS paragraph. We set the threshold for both tones at four, so that the manipulation for negative tone failed when participants selected scale values above four, or the manipulation for positive tone failed when participants selected scale values equal to or under four. Sixty-nine participants did not pass this manipulation check. The second manipulation check simply asked whether the top managers' signatures were presented under the compliance disclosure, with participants selecting "yes" or "no". Regarding this second manipulation check, 14 financial analysts failed. The third manipulation check was designed to test whether the participants noticed the visual element, again selecting between "yes" and "no", and 27 participants failed. For our analyses, we only retain participants who passed all manipulation checks. Table 5 provides participant characteristics.

Table 5: Demographic information

Variable	N	Mean	SD	Min	Max	Median
EXPERIENCE	148	10.46	5.9282	.5	40	9
AGE	148	3.11	.881	2	6	3
EDUCATION	148	3.71	.5977	1	5	4
EXPERTISE	148	4.00	1.2724	2	7	4

Notes: EXPERIENCE is the number of years the participant has worked as a financial analyst; AGE is the age range of the participant ($1 \leq 25$, 2 = 26-35, 3 = 36-45, 4 = 46-55, 5 = 56-65, $6 \geq 66$); EDUCATION is the highest education of the participant (1 = less than high school, 2 = high school, 3 = college or bachelor, 4 = diploma or master, 5 = PhD); EXPERTISE is the self-assessed experience in CMS on a seven-point Likert scale.

1251 Vgl. Wallace/Mellor (1988), S. 131; Graham/Harvey (2001), S. 187.

1252 *RELY*: mean early respondents = 4.54, mean late respondents = 4.67; t =-.514, p = .608; *UNDERSTANDABILITY*: mean early respondents = 4.64, mean late respondents = 4.73; t =-.346, p = .730; *USABILITY*: mean early respondents = 4.14, mean late respondents = 4.16 %; t =-.091, p = .928; *INVEST*: mean early respondents = 49.76 %, mean late respondents = 48.48 %; t = .337, p = .736; *ADVICE:* mean early respondents = 49.52 %, mean late respondents = 48.87 %; t = .864, p = .867; *CREDIT RISK:* mean early respondents = 3.51, mean late respondents = 3.90; t = - 1.703, p = .091.

The remaining 148 financial analysts have a mean of 10.5 years of experience. Of these, 30% have been working for more than 13 years as a financial analyst, and 50% for between one and nine years. Ages include 61 between 36 and 45 years old, 40 between 26 and 35, and 39 between 46 and 55. Eight participants are older than 56. 91 participants hold a diploma or master's degree and 48 participants have a post-graduate and undergraduate degree, with another eight participants holding a Ph.D., and one analyst who holds a degree less than high school. The mean participant self-assessed expertise with CMS, based on a seven-point scale, is 4.00, just at the scale midpoint. We conclude that our participants are highly experienced and have a sufficient understanding of CMS. We conducted the study with 105 males, 42 females, and one diverse financial analyst.

4.4.2 Test of Hypotheses and Exploration of Research Question

Table 6 shows the means and standard deviations for the dependent variables for each level of each independent variable (collapsing across the other two independent variables). Note that higher values represent more positive perceptions or decisions for all variables but *CREDIT RISK*, for which higher values represent higher credit risk judgments, i.e. a more negative perception. Regarding *TONE*, the means of all dependent variables suggest a positive effect of negative tone. For *SIGN* and *VISUAL*, the means of all dependent variables suggest a positive effect when the signature or visual is present, respectively.

Table 6: Means and standard deviations of dependent variables by factor levels

Variable			**RELY**	**UNDER-STAND.**	**USABILIY**	**INVEST [%]**	**ADVICE [%]**	**CREDIT RISK**
Factor	Level	N	Mean (SD)	Mean (SD)	Mean (SD)	Mean (SD)	Mean (SD)	Mean (SD)
TONE	PT	78	4.44 (1.6639)	4.56 (1.6872)	3.95 (1.3666)	46.38 (18.6535)	45.19 (19.9304)	4.15 (1.3200)
	NT	70	4.81 (1.3437)	4.83 (1.5786)	4.39 (1.5064)	51.97 (26.3900)	53.56 (25.2160)	3.26 (1.2818)
SIGNA-TURE	NS	74	3.81 (1.2461)	4.35 (1.6590)	3.89 (1.3904)	41.27 (21.3717)	41.57 (20.7649)	4.05 (1.3436)
	WS	74	5.42 (1.3549)	5.02 (1.5525)	4.42 (1.4619)	56.78 (21.5020)	56.73 (22.5311)	3.41 (1.3336)
VISUAL	NV	69	4.23 (1.5353)	3.87 (1.3817)	3.35 (1.2227)	40.64 (22.3396)	41.49 (22.6278)	4.16 (1.4103)
	WV	79	4.95 (1.4491)	5.41 (1.5066)	4.86 (1.2479)	56.35 (20.5576)	55.84 (21.0758)	3.35 (1.2303)

Notes: [%] INVEST and ADVICE measured as percentages (all other dependent variables on a seven-point Likert scale). PT = Positive Tone; NT = Negative Tone; NS = No Signature; WS = With Signature; NV = No Visual; WV = With Visual.

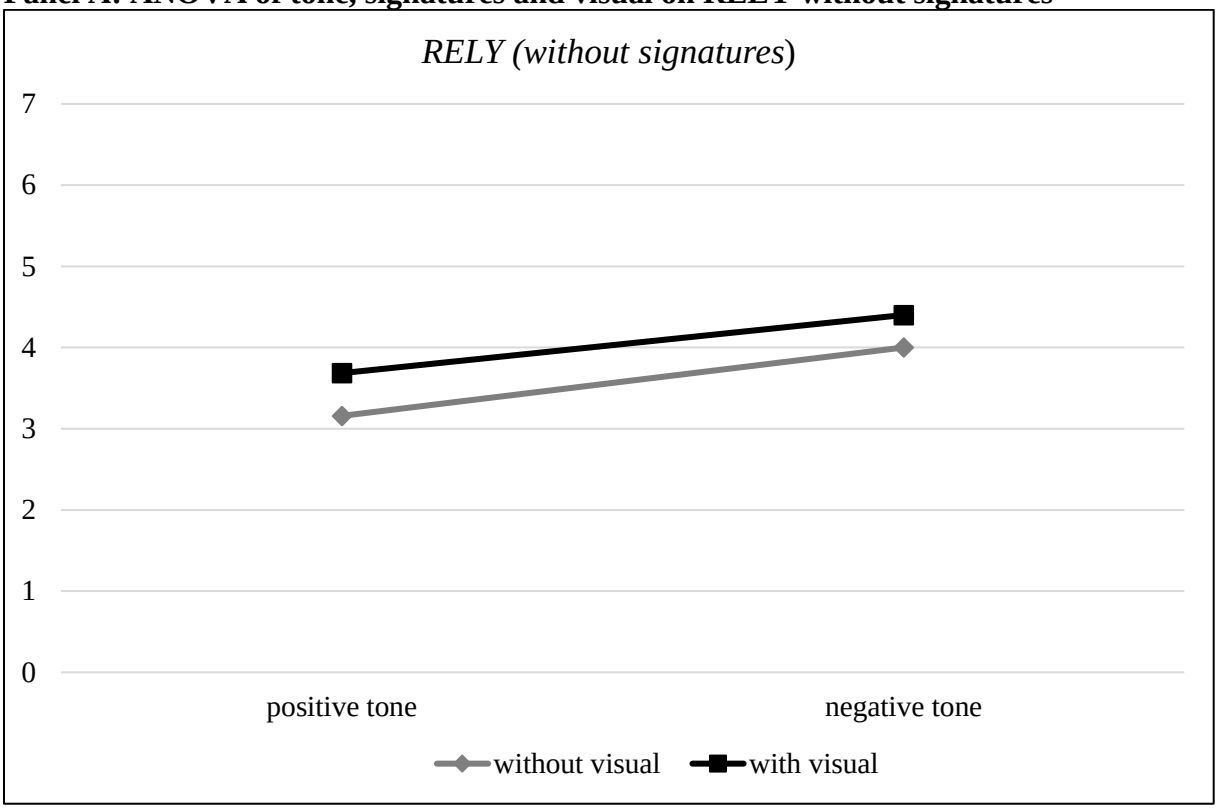
For our first dependent variable, *RELY*, Table 7 presents the results of an ANOVA. For H1, there is a significant main effect for *TONE* (F = 5.09; p = .026). The ANOVA results indicate that a negative tone in the compliance disclosure increases financial analyst reliance on the CMS. Hence, H1 is rejected in favor of a negative effect. Moreover, there are significant main effects for both *SIGN* (F = 61.61; p = <.001) and *VISUAL* (F = 10.33; p = .002). Therefore, H2 and H3 are supported. Furthermore, there is a significant interaction effect between the two treatment variables *TONE* and *VISUAL* (F = 4.82; p = .030). Figure 18 helps to explain this interaction.

Table 7: ANOVA results for the dependent variable *RELY*

	SS	**df**	**MS**	**F-value**	**p-value**
Intercept	3093.496	1	3093.496	2113.616	<.001
TONE	7.446	1	7.446	5.087	.026
SIGN	90.174	1	90.174	61.611	<.001
VISUAL	15.116	1	15.116	10.328	.002
TONE*SIGN	3.942	1	3.942	2.694	.103
SIGN*VISUAL	1.177	1	1.177	.804	.371
TONE*VISUAL	7.057	1	7.057	4.822	.030
TONE*SIGN*VISUAL	5.172	1	5.172	3.534	.062
Residuals	204.904	140	1.464		
N		148			

Adjusted R^2 = .373

Panel A: ANOVA of tone, signatures and visual on RELY without signatures



Panel B: ANOVA of tone, signatures and visual on RELY with signatures

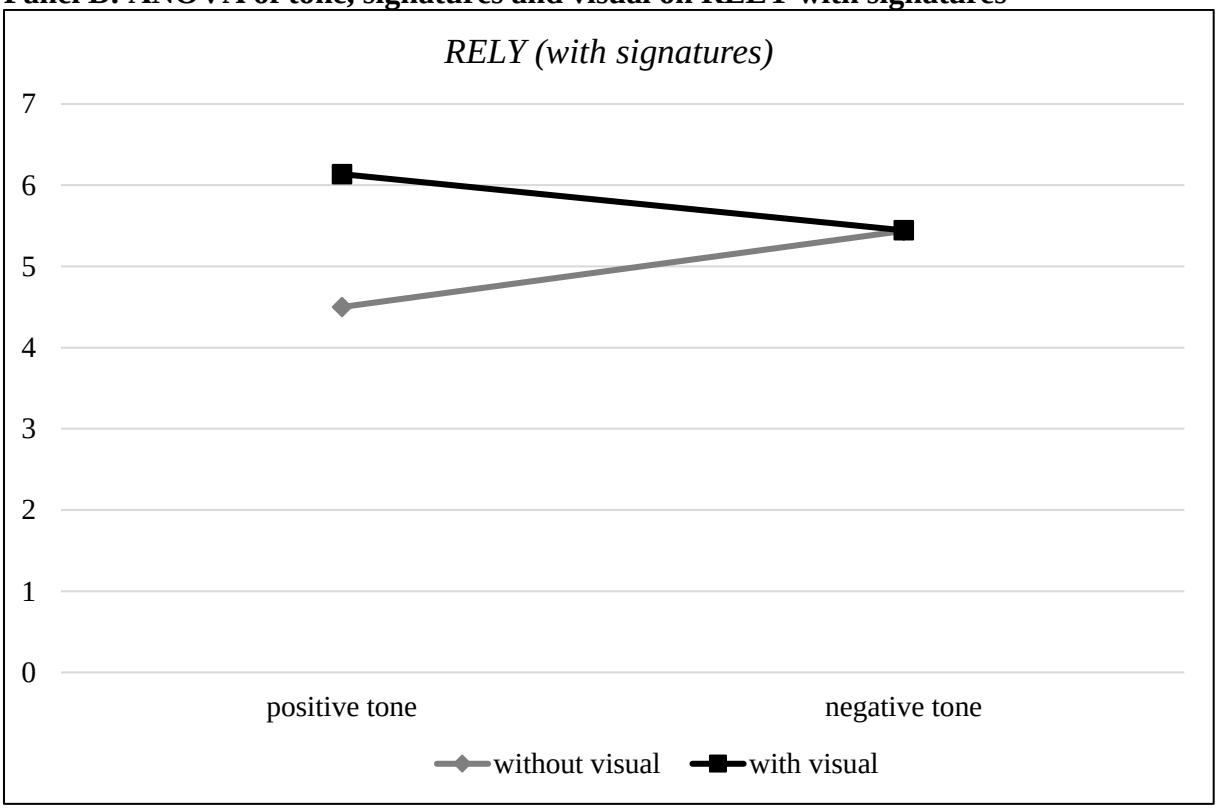


Figure 18: ANOVA of TONE, SIGNATURES and VISUAL on RELY

From inspecting Figure 18, it becomes clear that the three-way interaction is such that, when a signature is present, there is a disordinal two-way interaction between *TONE* and *VISUAL*, but

when a signature is absent, such an interaction disappears. Instead, in the signature-absent condition, *TONE* and *VISUAL* must be significant, and separate, main effects. To test this visual conjecture, we perform two separate full-factorial ANOVAs with *TONE* and *VISUAL* as the only factors for both signature conditions separately. Untabulated results confirm our interpretation of Figure 18. In the signature-absent condition (N=74), the main effects of *TONE* and *VISUAL* are significant (F = 8.01, p = .006 and F = 2.83 p = .097), and the interaction effect is insignificant (F = .053 p = .006). Conversely, in the signature-present condition (N=74), the interaction effect is significant (F = 7. 89, p = .006), and the main effects of *TONE* and *VISUAL* are insignificant (F = .179, p = .673) and significant (F = 8,03 p = .006), respectively. In addition, Figure 18 reveals that all perceptions in the signature-present condition are more positive than in the signature-absent condition. To test this conjecture, we perform four t-tests comparing signature-present and signature-absent, while holding the other two independent variables constant, for each combination of the other two independent variables. Untabulated results confirm the positive effect of a signature (PT WS WV vs. PT NS WV: T = 7.314, p = .000; PT WS NV vs. PT NS NV: T = 3.041, p = .004; NT WS WV vs. NT NS WV: T = 2.806, p = .008; NT WS NV vs. NT NS NV: T = 3.151, p = .004).[1253]

Reconciling these interactions with our hypotheses yields the following inferences. Rejecting H1 in favor of a positive effect of negatively toned disclosure can be upheld, unless the report also contains both a signature and a visual disclosure element. H2 is supported; regardless of other disclosure elements, only the strength of the positive effect of a signature changes. H3 is supported unless the disclosure also contains a signature and negative tone, in which case adding a visual disclosure does not change the perceptions. With respect to our research question, we can conclude that disclosure elements do not work independently, but are subject to complex interactions. While such interactions could be interpreted in different ways, one possible interpretation of the results pattern is that analysts punish positive tone unless other disclosure elements lead to a high quality of information processing (presence of visual elements) and high credibility of managerial intentions (presence of signature). Collectively, the best combination of disclosure elements is that of a signature, a visual element, and positive

[1253] For brevity, in our discussion of our remaining dependent variables below, we do not discuss significant interactions in-depth because their patterns are similar to interactions for the dependent variable *RELY*. Specifically, when the interaction of *TONE* and *VISUAL* and the three-way interaction are significant (for dependent variables *INVEST* and *CREDIT RISK*), the qualitative pattern of results is as in Figure 18. When only the interaction of *TONE* and *VISUAL* is significant (for dependent variables *UNDERSTANDABILITY*, *USABILITY*, and *ADVICE*), the qualitative pattern of results is as in Panel B of Figure 18, regardless of whether a signature is present or absent.

tone, keeping in mind that positive tone has a negative effect if either of the other two elements is absent.

Table 8 provides the ANOVA results for the dependent variable *UNDERSTANDABILITY*. Regarding H1, there is no main effect of *TONE* on the financial analysts' understanding of the compliance disclosure (F = 2.17; p = .143). Thus, H1 cannot be rejected. Integrating the signatures into the compliance disclosure significantly increases the assessed understandability of the compliance disclosure (F = 8.70; p = .004). Hence, H2 is supported. Furthermore, for financial analysts, compliance disclosure is more understandable when the visual is integrated (F = 44.81; p = <.001). Thus, H3 is supported. Additionally, there is a significant interaction effect between the two treatment variables *TONE* and *VISUAL* (F = 21.66; p = < .001).

Table 8: ANOVA results for the dependent variable *UNDERSTANDABILITY*

	SS	**df**	**MS**	**F-value**	**p-value**
Intercept	3176.235	1	3176.235	1798.324	<.001
TONE	3.827	1	3.827	2.167	.143
SIGN	15.367	1	15.367	8.700	.004
VISUAL	79.138	1	79.138	44.807	<.001
TONE*SIGN	2.069	1	2.069	1.172	.281
SIGN*VISUAL	.738	1	.738	.418	.519
TONE*VISUAL	38.256	1	38.256	21.660	<.001
TONE*SIGN*VISUAL	.939	1	.939	.532	.467
Residuals	247.271	140	1.766		
N		148			

Adjusted R^2 = .341

Table 9 informs about the ANOVA results concerning financial-analyst-assessed *USABILITY* of the compliance disclosure. With respect to this variable, the tone of the compliance disclosure impacts its usefulness for financial analyst (F = 5.86; p = .017). Thus, H1 is rejected in favor of a negative effect. Additionally, the ANOVA shows that the provision of both signatures and visual have a significant positive impact on the assessed usability of the compliance disclosure (*SIGN*: F = 7.37; p = .007; *VISUAL*: F = 59.12; p = <.001). Therefore, H2 and H3 are supported.

In addition, there is again a highly significant interaction effect for *TONE* and *VISUAL* (F = 10.84; p = .001).

Table 9: ANOVA results for the dependent variable *USABILITY*

	SS	**df**	**MS**	**F-value**	**p-value**
Intercept	2495.243	1	2495.243	1853.255	<.001
TONE	7.896	1	7.896	5.864	.017
SIGN	9.925	1	9.925	7.371	.007
VISUAL	79.597	1	79.597	59.118	<.001
TONE*SIGN	3.520	1	3.520	2.615	.108
SIGN*VISUAL	.691	1	.691	.513	.475
TONE*VISUAL	14.588	1	14.588	10.835	.001
TONE*SIGN*VISUAL	.038	1	.038	.028	.867
Residuals	188.498	140	1.346		
N		148			

Adjusted R^2 = .356

Table 10 presents the ANOVA results for the dependent variable *INVEST*, the likelihood that financial analysts themselves invest in shares of the fictitious company. Regarding the impact of the tone on financial analyst decisions, there is no significant main effect (F = 3.86; p = .051). Hence, H1 cannot be rejected. Moreover, the likelihood of financial analysts investing in shares of the fictitious company significantly increases when the compliance disclosure is signed (F = 22.93; p = <.001) and when the visual is presented (F = 21.41; p = <.001). Thus, H2 and H3 are supported. Again, there is a significant interaction effect for *TONE* and *VISUAL* (F = 5.57; p = .020). Additionally, there is a significant interaction effect between all three treatment variables *TONE, SIGN* and *VISUAL* (F = 4.35; p = .039).

Table 10: ANOVA results for the dependent variable *INVEST*

	SS	**df**	**MS**	**F-value**	**p-value**
Intercept	346662.343	1	346662.343	912.897	<.001
TONE	1467.113	1	1467.113	3.863	.051

SIGN	8706.104	1	8706.104	22.927	<.001
VISUAL	8131.602	1	8131.602	21.414	<.001
TONE*SIGN	176.844	1	176.844	.466	.496
SIGN*VISUAL	8.498	1	8.498	.022	.881
TONE*VISUAL	2114.403	1	2114.403	5.568	.020
TONE*SIGN*VISUAL	1652.199	1	1652.199	4.351	.039
Residuals	53163.437	140	379.739		
N		148			

Adjusted R^2 = .265

Table 11 informs about the ANOVA results concerning financial analysts' likelihood of recommending the purchase of shares from the fictitious company to non-professional investors, which is conveyed by the dependent variable *ADVICE*. With respect to this variable, the ANOVA shows that *TONE* has a significant positive impact on the probability of a recommendation (F = 8.88; p = .003). Hence, H1 must be rejected. Again, there are highly significant main effects for *SIGN* (F = 21.23; p = <.001) as well as for *VISUAL* (F = 17.12; p = <.001). Therefore, H2 and H3 are supported. In addition, there is a highly significant interaction between tone and visuals (F = 14.54; p = <.001).

Table 11: ANOVA results for the dependent variable *ADVICE*

	SS	**df**	**MS**	**F-value**	**p-value**
Intercept	350731.853	1	350731.853	943.653	<.001
TONE	3298.747	1	3298.747	8.875	.003
SIGN	7891.628	1	7891.628	21.233	<.001
VISUAL	6361.064	1	6361.064	17.115	<.001
TONE*SIGN	5.035	1	5.035	.014	.908
SIGN*VISUAL	106.146	1	106.146	.286	.594
TONE*VISUAL	5403.230	1	5403.230	14.538	<.001
TONE*SIGN*VISUAL	855.264	1	855.264	2.301	.132
Residuals	52034.432	140	371.675		

N	148

Adjusted R^2 = .291

Table 12 informs about the ANOVA results concerning financial-analyst-assessed *CREDIT RISK*, i.e. when granting a credit in favor of the fictitious company. The results show that *TONE* significantly impacts financial analyst ratings of the credit risk (F = 23.16; p = <.001). Hence, H1 must be rejected. For signatures and visual, there are significant main effects. Particularly, the ANOVA shows that the top managers' signatures, as well as the integration of a visual in the compliance disclosure, significantly decreases financial analysts' assessed credit risk, for both signatures (F = 11.41; p = .001) and visual (F = 14.79; p = <.001). Thus, H2 and H3 are supported. Furthermore, there is a significant interaction effect between the two treatment variables *TONE* and *VISUAL* (F = 5.70; p = .018). Additionally, there is a moderate interaction effect between all three treatment variables *TONE, SIGN,* and *VISUAL* (F = 4.09; p = .045).

Table 12: ANOVA results for the dependent variable *CREDIT RISK*

	SS	**df**	**MS**	**F-value**	**p-value**
Intercept	2041.515	1	2041.515	1469.314	<.001
TONE	32.175	1	32.175	23.157	<.001
SIGN	15.856	1	15.856	11.412	.001
VISUAL	20.548	1	20.548	14.789	<.001
TONE*SIGN	.472	1	.472	.340	.561
SIGN*VISUAL	.018	1	.018	.013	.910
TONE*VISUAL	7.919	1	7.919	5.699	.018
TONE*SIGN*VISUAL	5.684	1	5.684	4.091	.045
Residuals	194.521	140	1.389		
N		148			

Adjusted R^2 = .263

We conducted ANCOVAs to ensure that our ANOVA results were not driven by participant characteristics that vary systematically between our cells. For this purpose, we calculated correlations between the dependent variables and participant characteristics, and added

significantly correlated variables as covariates. This increased the explanatory power of each model, but did not change the results regarding the treatment variables.

In summary, the irrelevance of tone (H1) is mostly rejected. While the tone of the compliance disclosure has no impact on the dependent variables *UNDERSTANDABILITY* and *INVEST*, it can be stated that a negatively toned compliance disclosure has a positive impact on the dependent variables *RELY, USABILTY, ADVCE* and *CREDIT RISK*. Here, impression management might be an explanation. On the one hand, financial analysts might be more cautious with respect to believing in positive words and on the other hand, they consider information as more credible when it is written in a negative tone. Both implications might reflect lessons learned from recent scandals, e.g. Wirecard's longstanding cover-ups of accounting fraud through ongoing embellishment in a positivistic manner. However, these heterogeneous findings are in line with evidence from prior research. Regarding H2, included top managers' signatures have a positive impact on all dependent variables. On the one hand, the results are in line with the theoretically-driven expectations from signalling theory and the underlying commitment the management compliance disclosure. On the other hand, signed disclosures are common and might lead to positive associations by the addressees, e.g. chairmans' signature in the chairman's letter in an annual report or signatures from third parties, e.g. the auditors' signatures for an audit opinion issued in corporate disclosure. For H3, the results are also clear so that H3 can be confirmed. Particularly the applied visual has a positive impact on all dependent variables. Regarding dual coding theory, the integration of the visual meets our expectation, i.e. there is a clear impact of the integrated visual on *UNDERSTANDBILITY* and *USABILITY*. Moreover, our results are in line with modern types of corporate disclosure and efforts to design relevant parts based on a combination of words and visuals, e.g. picture, graphs and charts.

4.5 Conclusion

Serious non-compliance scandals of major industrial players, e. g. Carillion and BHS in the U.K. in 2018, Volkswagen's "Dieselgate" in 2015, and Wirecard's accounting fraud in 2020, both in Germany, demonstrate the importance of effective and transparent CMS. Compliance disclosure, as the main tool for increasing CMS transparency, might reduce information asymmetries between management and shareholders. Disclosure elements are a major differentiator regarding the quality of CMS disclosure, and there is need for research and potential improvements, because compliance disclosures are voluntary and not standardized. In this study, we examine the effect of disclosure elements on the perceptions and decisions of

financial analysts. We focused our study on three disclosure elements for which the theory predicts strong potential from influencing perceptions. First, we investigate the impact of tone in the compliance disclosure. Second, we analyze the impact of top managers' signatures, and third, we test whether an integrated visual element is relevant to financial analyst perceptions and decisions.

The results from our 2x2x2 between-subjects experiment suggest that negatively toned compliance disclosure has a positive impact on financial analyst perceptions and decisions, unless it is combined with both a signature and a visual element. In the latter case, positive tone yields more positive perceptions and decisions than negative tone. For both top managers' signatures and the visual element, financial analyst perceptions and decisions improve when they are included, with the exception that including a visual element does not change perceptions and decisions when negative tone is combined with a signature.

The results of our study are of interest to directors of reporting companies, disclosure users, auditors who offer assurance services for compliance disclosure, and regulators. Our study shows that companies can improve the reception of their disclosures if they carefully consider the design and combination of formal elements in their voluntary compliance disclosure. Disclosure users may benefit from the evident impact of the investigated design elements, e.g. because it may help them to more consciously compare topic-related nonfinancial elements of real corporate disclosures. As another example, investors could understand financial analyst decisions better in reaction to the different designs reflecting the perceived usefulness of real compliance disclosures. Auditors can benefit from this study as a basis for potential assurance services on compliance reports or disclosure solutions in general. Such assurance services might help to stay ahead of regulatory or industry-specific developments, to implement new disclosure strategies, and to increase the credibility of such qualitative information for external addressees. Finally, regulators may consider the results when discussing standards on compliance disclosure or a mandatory disclosure regime.

Some limitations of our study reveal useful avenues for future research. First, our analysis of the interaction of disclosure elements is explorative and thus only preliminary. Future research could use our preliminary results to develop a more profound theory or conceptualization of underlying mechanisms to improve our understanding of the complex interplay between non-financial disclosure elements. Second, some of our results might be context-specific to characteristics of the hypothetical company. Pharmaceutical companies are often up-to-date

regarding a comprehensive CMS. Third, financial analysts represent a particularly informed participant group. Hence, our results may not fully extend to other user groups. However, our choice of this highly competent group ensured the internal validity of our experiment, making it particularly useful for investigating our research objective. Future studies can focus, for example, on shareholders. Fourth, there are other disclosure elements which are commonly used in different disclosure media, e.g. interactive disclosure on company websites. Future research could develop both theory and methodological designs to investigate these developments.

5. Forschungsprojekt 3: The Impact of Assurance on Compliance Management Systems on Bank Directors' Decisions (Kurzzusammenfassung)

Stammdaten zur Publikation

Sayar, S.; & Quick R. (2021). The impact of assurance on compliance management systems on bank directors' decisions. *International Journal of Auditing*, *25*(1), S. 3-23.

Abstract

Numerous corporate scandals, in conjunction with managerial misbehavior, demonstrate the need for compliance management systems (CMS) and the relevance of CMS assurance. This study investigates the impact of CMS assurance on German bank directors' perceptions and decisions, and analyzes whether the type of assurer and the level of provided assurance are relevant. For this purpose, we conducted an experiment with 105 bank directors and used ANOVA to analyze their reliance on the hypothetical company's CMS, and their decisions regarding credit granting, purchase and recommendation of shares. We chose a 2x2+1 between-subjects design, manipulating the assurance provider (audit firm vs. third party) and the level of assurance (limited vs. reasonable), and adding a control condition without any assurance. Our results suggest that assured CMS positively affect bank directors' perceptions and decisions, compared to CMS without assurance. Furthermore, we find that our perception measure and all three of our decision measures are strongly associated with the choice of assurance provider, but only two decision measures are associated with the assurance level. Bank directors prefer assurance provision by an audit firm, whereas the findings regarding the impact of the assurance level are inconclusive. The study's results, which confirm the decision-usefulness of CMS assurance, are of interest for managers, in particular compliance officers, auditors, creditors, regulators, and academics.

6. Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse und Schlussbemerkung

Die vorliegende Arbeit befasste sich mit den Themenbereichen externe Berichterstattung zu und externe Prüfung von CMS. Das Ziel der CMS-Berichterstattung ist es, die Herangehensweise des Managements zur unternehmensspezifischen Gewährleistung von Rechtskonformität darzulegen. Das Ziel der CMS-Prüfung ist es, zur Wirksamkeit des CMS beizutragen und damit die Unternehmensorgane dabei zu unterstützen, Schäden abzuwenden und eine persönliche Haftung zu vermeiden.

Beiden Themenbereichen gemein ist ihr geringer Standardisierungsgrad. In der Berichtspraxis unterscheidet sich die CMS-Berichterstattung bezüglich ihres Inhalts und ihrer Gestaltung. Der Inhalt variiert oft hinsichtlich der dargelegten Compliance-Themen, ihrer Verortung, ihres Umfangs sowie ihrer Intensität. Die Gestaltung des CMS-Berichts unterscheidet sich in seiner Anwendung von narrativen und visuellen Elementen. Derartige Elemente dienen als Unterscheidungsmerkmale bei der CMS-Beschreibung und sind wesentlich für die Wahrnehmung der Adressaten. Vor diesem Hintergrund wurden die folgenden zwei Forschungsfragen zum ersten Themenbereich aufgeworfen:

Forschungsfrage 1: Wie ist die CMS-Berichterstattung anhand des Umfangs, der Intensität, der Compliance-Inhalte und der Branchenzugehörigkeit charakterisiert und welche Auswirkungen haben Unternehmenseigenschaften auf die CMS-Berichterstattung?

Forschungsfrage 2: Welche Auswirkungen haben der Tonfall der CMS-Berichterstattung sowie die Einbindung von Unterschriften der Top-Manager und einer Abbildung in die CMS-Berichterstattung auf die Entscheidungen von Finanzanalysten?

Der geringe Standardisierungsgrad von CMS-Prüfungen basiert in der Unternehmenspraxis oftmals auf der unterschiedlichen Ausgestaltung von CMS in Unternehmen. CMS-Prüfungen können Bedenken ihrer Adressaten lindern, Wettbewerbsvorteile sichern und die finanzielle Gesamtlage des Unternehmens verbessern. Jedoch ist die Frage nach der Entscheidungsnützlichkeit einer CMS-Prüfung, einem geeigneten CMS-Prüfer sowie nach der Aussagekraft des Prüfurteils einer CMS-Prüfung ungeklärt. Vor diesem Hintergrund wurde die folgende Forschungsfrage zum zweiten Themenbereich aufgeworfen:

Forschungsfrage 3: Welche Auswirkungen haben die Durchführung von CMS-Prüfungen, die Auswahl des CMS-Prüfers und die Aussagekraft des CMS-Prüfungsurteils auf die Entscheidungen von Bankdirektoren?

Das erste Forschungsprojekt (*Kapitel 3*), bestehend aus zwei Forschungspapieren, ging der Frage nach, wie Unternehmen über ihr CMS berichten. Die CMS-Berichterstattung in Geschäftsberichten, als eine Form der freiwilligen und weitestgehend qualitativen Berichterstattung, ist eine potentiell entscheidungsnützliche Quelle für unterschiedliche Stakeholder. Die Adressaten der CMS-Berichterstattung sollen über die genaue Struktur sowie die Effektivität der implementierten CMS-Elemente informiert werden. So kann die CMS-Berichterstattung z. B. die Informationsasymmetrien zwischen dem Management und den Stakeholdern eines Unternehmens reduzieren, die Transparenz eines Unternehmens verbessern, die Zuverlässigkeit der Compliance-Abteilung demonstrieren und dem Mangel an messbaren Prozessen zur Bewertung von Compliance-Maßnahmen entgegenwirken.

Die Untersuchung im ersten Forschungsprojekt erstreckte sich auf die CMS-Berichtsabschnitte von insgesamt 173 Geschäftsberichten von Unternehmen aus dem Auswahlindex HDAX für die Geschäftsjahre 2017 und 2018. Eine deskriptive Inhaltsanalyse beleuchtete anhand der Anzahl der identifizierten Compliance-Elemente, der identifizierten Compliance-Fokusthemen und der identifizierten Compliance-Maßnahmen die CMS-Berichterstattung hinsichtlich der Branchenunterschiede und der Indexzugehörigkeit. Zudem wurden mittels drei Regressionsanalysen mögliche Einflüsse von ausgewählten Unternehmenseigenschaften auf die Anzahl der identifizierten Compliance-Elemente, der identifizierten Compliance-Fokusthemen und der identifizierten Compliance-Maßnahmen gemessen. Die ausgewählten Unternehmenseigenschaften waren die Eigenkapitalrentabilität, die Bilanzsumme, die Segmentanzahl, der Streubesitzanteil, der Beta-Faktor, der Leverage (Division des Fremdkapitals durch die Bilanzsumme) sowie die Anzahl der Aktionäre.

Die Ergebnisse der inhaltsanalytischen Untersuchung deuten darauf hin, dass die oftmals integrative Darstellungsweise der CMS-Berichterstattung der HDAX-Unternehmen noch heterogen ist. Die Unterschiede sind einerseits auf eine fehlende einheitliche Regulierung der Berichterstattung über bereits eingerichtete CMS zurückzuführen. Andererseits deuten die Ergebnisse der Untersuchung darauf hin, dass CMS bei HDAX-Unternehmen unterschiedlich stark entwickelt sind. Ferner sind die Compliance-Maßnahmen der berichtenden Unternehmen in unterschiedlichen Medien und Abschnitten verortet, wie z. B. im Geschäftsbericht, im Nachhaltigkeitsbericht oder in einem separaten Corporate Governance-Bericht. Am häufigsten wird im Konzernlagebericht über CMS berichtet. Die HDAX-Unternehmen weisen nur in geringem Maße explizit auf etablierte CMS-Standards wie IDW PS 980 hin, auch wenn sich die Berichtsinhalte häufig daran anlehnen. Bezugnehmend auf die Intensität der CMS-Berichterstattung zeigt sich, dass viele HDAX-Unternehmen nur in geringem

(Wörter-)Umfang berichten. Zentrale Themen dabei sind Antikorruption, Wettbewerbsverhalten und Datenschutz. Hinsichtlich der Compliance-Maßnahmen werden am häufigsten ein entsprechender Verhaltenskodex, die Implementierung von Hinweisgebersystemen und Schulungen thematisiert. Die Regressionsergebnisse zeigen für die Anzahl der Compliance-Elemente, dass mit steigender Anzahl anderer Unternehmen, die Anteile am berichterstattenden Unternehmen halten, die Zahl der in den CMS-Abschnitten kommunizierten Compliance-Elemente zunimmt. Hinsichtlich der Compliance-Fokusthemen lässt sich ein signifikant positiver Einfluss der an der Bilanzsumme gemessenen Unternehmensgröße und der Anzahl an Geschäftssegmenten feststellen. Für die implementierten Compliance-Maßnahmen deuten die Ergebnisse darauf hin, dass mit einer höheren Anzahl anderer Unternehmen, die Anteile am berichterstattenden Unternehmen halten, sowie einem höheren Beta-Faktor sich die Anzahl der berichteten Maßnahmen erhöht.
Die Untersuchungsergebnisse des ersten Forschungsprojekts verdeutlichen, dass die Thematisierung von CMS in den Geschäftsberichten der Unternehmen aus dem HDAX seit dem Jahr 2011 stark gestiegen ist. Dies deutet auf ein im Laufe der Jahre erweitertes Compliance-Verständnis hin. Die Ergebnisse zu den Compliance-Elementen, zu den Compliance-Fokusthemen sowie zu den Compliance-Maßnahmen helfen Unternehmen und ihren Stakeholdern, Best Practices für CMS innerhalb der Branche sowie branchenübergreifend zu identifizieren. Dem Gesetzgeber bieten die Ergebnisse des Forschungsprojekts Anhaltspunkte dafür zu entscheiden, inwieweit es einer gesetzlichen Vorgabe zur CMS-Berichterstattung und deren Ausgestaltung bedarf.

Das zweite Forschungsprojekt (*Kapitel 4*) beschäftigte sich mit der Frage, ob und welchen Einfluss ausgewählte Gestaltungselemente innerhalb der CMS-Berichterstattung eines hypothetischen Unternehmens auf Finanzanalysten haben. Grundsätzlich kann die Ausgestaltung der CMS-Berichterstattung durch narrative oder visuelle Gestaltungselemente erfolgen. Narrative Elemente sind in der Praxis der externen Unternehmensberichterstattung u. a. durch die Wortwahl gekennzeichnet, die schließlich den Gesamteindruck des entsprechenden Berichtsteils beim jeweiligen Adressaten erzeugt. Visuelle Elemente umfassen unterschiedliche Berichtsformen zur Informationsvisualisierung, die im weitesten Sinne eine visuelle Repräsentation von Informationen darstellen, wie z. B. Organigramme, Tabellen oder Diagramme. Unterschriften, als eine Form der visuellen Elemente, besitzen weniger eine informationsvermittelnde Eigenschaft, sondern bieten den Berichterstattern die Möglichkeit, sich bezüglich der im Berichtstext dargelegten Ausführungen zu verpflichten. So kann eine

Überschrift die Konnotation einer freiwilligen, aus der eigenen Überzeugung erwachsenen, längerfristigen Selbstverpflichtung des Geschriebenen implizieren. Gestaltungselemente sind als Unterscheidungsmerkmale bei der Beschreibung des CMS wesentlich für die Wahrnehmung der CMS-Berichterstattung durch die Adressaten. Das zweite Forschungsprojekt wurde mit einem Between-Subject-Design als experimentelle Fallstudie und einer hypothesenprüfenden Vorgehensweise konzipiert. Die zu untersuchenden Hypothesen wurden mittels theoretischer Überlegungen und der Ergebnisse früherer Forschungsprojekte entwickelt. Zusätzlich zur Analyse der einzelnen Haupteffekte der drei Gestaltungselemente Tonfall, Unterschriften und Abbildung standen auch die Interaktionseffekte zwischen diesen Gestaltungselementen im Zentrum des Forschungsinteresses.

Die Untersuchung im zweiten Forschungsprojekt beleuchtete den Einfluss der im CMS-Abschnitt eingebunden narrativen und visuellen Gestaltungselemente auf das Vertrauen, auf die Verständlichkeit und auf die Nützlichkeit der Informationen, auf die Aktienkaufwahrscheinlichkeit, auf die Anlageempfehlungswahrscheinlichkeit sowie auf die Einschätzung des Kreditrisikos von insgesamt 148 Finanzanalysten. Mittels dieser experimentellen Studie wurden folgende Fragen behandelt: 1. Hat der Tonfall (positiv vs. negativ) innerhalb der CMS-Berichterstattung einen Einfluss auf die Wahrnehmungen der Finanzanalysten? 2. Wie wirken sich die Unterschriften (vorhandene Unterschriften vs. keine Unterschritten) des Top-Managements auf die Entscheidungen der Finanzanalysten aus? 3. Welche Auswirkungen besitzt die Integration einer Abbildung (vorhandene Abbildung vs. keine Abbildung) in der CMS-Berichterstattung auf die Einschätzungen der Finanzanalysten?

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen einen positiven Haupteffekt für negativ formulierte CMS-Abschnitte auf die Wahrnehmung und die Entscheidungen der Finanzanalysten. Die beiden Ausnahmen bilden hierbei die Investitionsentscheidung sowie die Verständlichkeit des CMS-Abschnitts, d. h. für diese Fälle unterscheiden sich die Wahrnehmung und die Entscheidungen der Finanzanalysten in Abhängigkeit vom Tonfall nicht. Zudem zeigen die Haupteffekte, dass die Einbindung einer Unterschrift oder die eines visuellen Elements stets eine positivere Wahrnehmung und Entscheidung des Finanzanalysten hervorrufen. Die Interaktionseffekte zeigen, dass ein positiv formulierter CMS-Abschnitt einen positiven Einfluss auf die Wahrnehmung und Entscheidungen von Finanzanalysten ausübt, sofern dieser CMS-Abschnitt sowohl mit einer Unterschrift als auch mit einem visuellen Element kombiniert wird. Zudem führt die Integration eines visuellen Elements innerhalb eines positiv formulierten CMS-Abschnitts zu einer positiveren Wahrnehmung und Entscheidungen als ein negativ formulierter CMS-Abschnitt. Grundsätzlich verbessern die Unterschriften der Top-Manager in

Kombination mit dem visuellen Element die Wahrnehmung und die Entscheidungen von Finanzanalysten. Jedoch ändern sich die Wahrnehmung und die Entscheidungen der Finanzanalysten nicht im Falle eines unterschriebenen und negativ formulierten CMS-Abschnitts.

Die Untersuchungsergebnisse des zweiten Forschungsprojekts tragen dazu bei, die Auswirkungen der Gestaltungselemente innerhalb der CMS-Berichterstattung auf das Entscheidungsverhalten der Finanzanalysten, als hochrelevante Adressaten der Unternehmensberichterstattung, zu beurteilen. Die Ergebnisse sind für den Gesetzgeber, für Geschäftsführer berichtender Unternehmen, für Nutzer von Unternehmensberichterstattungen, für Aktionäre, für Wirtschaftsprüfer, für Beratungsdienstleister mit dem Schwerpunkt der CMS-Berichterstattung oder Offenlegung von Compliance-Informationen sowie für Aufsichtsbehörden von Interesse. Das Forschungsprojekt verdeutlicht die Relevanz der sorgfältigen Auswahl und Anwendung von Gestaltungselementen hinsichtlich der Wahrnehmung der offengelegten Compliance-Informationen. Der Gesetzgeber erhält wertvolle Informationen bei der Diskussion möglicher Standardisierungsvorhaben zur CMS-Berichterstattung. Unternehmen erhalten Anhaltspunkte zur Erstellung von CMS-Berichten. Ferner kann es Anlegern helfen, die Entscheidungsprozesse von Finanzanalysten auf Basis ihrer unterschiedlichen Reaktion auf die verschiedenartigen CMS-Abschnitte nachzuvollziehen. Wirtschaftsprüfer können die Untersuchungsergebnisse als Grundlage für potenzielle Prüfungs- und Beratungsleistungen zu Compliance-Berichten verwenden. Zudem können durch die Ergebnisse des Forschungsprojekts neue Strategien und Lösungskonzepte zur Erstellung von Compliance-Berichten etabliert werden, die u. a. in Beratungsdienstleistungen von Assurance-Dienstleistern münden. Aufsichtsbehörden können die Ergebnisse des Forschungsprojekts bei der Konzeption von Offenlegungsstandards zu CMS oder Compliance-Richtlinien berücksichtigen oder Ansätze für standardisierte und verpflichtende Compliance-Berichterstattung diskutieren.

Im Rahmen des dritten Forschungsprojekts (Kapitel 5) wurde untersucht, ob die CMS-Prüfung sowie die Art des CMS-Prüfers und die Art des CMS-Prüfurteils Anlage- und Kreditvergabeentscheidungen von Bankdirektoren beeinflussen. Aufgrund des Informationsrisikos für den Stakeholder hinsichtlich der Existenz und der Wirksamkeit eines CMS, ist die CMS-Prüfung zunehmend bedeutsam, um das Informations- und Sicherheitsbedürfnis der Stakeholder zu befriedigen. Aus der Sicht der berichtenden Unternehmen, die unmittelbar am Unternehmenserfolg partizipieren, stellen externe

CMS-Prüfungen einen Beitrag zur Senkung der Risikoprämie und damit der Eigenkapitalkosten der Unternehmen dar. Die experimentelle Studie adressiert folgende Fragestellungen: 1. Ist die Prüfung eines CMS entscheidungsnützlich? 2. Hängt die Wirkung der Prüfung von der Art des Dienstleisters ab (Wirtschaftsprüfungsgesellschaft vs. TÜV-Rheinland)? 3. Differenzieren die Entscheidungsträger nach der Aussagekraft des CMS-Prüfurteil (reasonable assurance vs. limited assurance)? Das dritte Forschungsprojekt wurde mit einem Between-Subject-Design als experimentelle Fallstudie und einer hypothesenprüfenden Vorgehensweise konzipiert. Die zu untersuchenden Hypothesen wurden mittels theoretischer Überlegungen und den Erkenntnissen früherer Forschung zu anderen freiwilligen Prüfungsdienstleistungen entwickelt. Zusätzlich zur Analyse der einzelnen Haupteffekte der drei abhängigen Variablen Prüfung, Prüfer und Prüfurteil standen auch die Interaktionseffekte zwischen diesen Gestaltungselementen im Zentrum des Forschungsinteresses.

Die Ergebnisse der Untersuchung erlauben Rückschlüsse darüber, ob die mit der Prüfung verknüpften Informationen des Prüfers und die Aussagekraft des Prüfurteils einen Einfluss auf das Vertrauen, die Kreditvergabewahrscheinlichkeit, die Empfehlung zum Aktienkauf sowie die Wahrscheinlichkeit der eigenen Investition in Aktien ausüben. Die Untersuchungsergebnisse anhand der Reaktionen von insgesamt 105 Bankdirektoren weisen einen positiven Zusammenhang zwischen der Durchführung einer CMS-Prüfung und dem Vertrauen der Bankdirektoren sowie deren Entscheidungen zur Kreditvergabe, Aktienkaufempfehlung und persönlichem Aktienkauf hin. Dies verdeutlicht im weiteren Sinne die Relevanz einer CMS-Prüfung im Vergleich zu Unternehmen, die ihr CMS nicht prüfen lassen. Im engeren Sinne verdeutlichen die Untersuchungsergebnisse, dass im Falle einer CMS Prüfung die Wahrscheinlichkeit des Kreditvergaberisikos geringer und die Wahrscheinlichkeit des privaten Aktienkaufs am höchsten ist. Dies impliziert, dass die Bankdirektoren im Falle einer CMS-Prüfung eine höhere Bereitschaft aufweisen, private Risiken einzugehen als im Zuge einer Kreditvergabeentscheidung, die i d. R. im Namen der Bank getroffen wird. Zudem zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass die Bankdirektoren eindeutig zwischen einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und dem TÜV, als alternativen Anbieter von CMS-Prüfungen, differenzieren. Bei einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft als CMS-Prüfer weisen die Bankdirektoren dem hypothetischen Unternehmen ein signifikant höheres Vertrauen zu sowie höhere Wahrscheinlichkeiten hinsichtlich Kreditvergabe, Aktienkaufempfehlung sowie privatem Aktienkauf. Zudem sind Bankdirektoren eher bereit, Kredite zu gewähren und den Aktienkauf zu empfehlen, wenn die Aussagekraft des Prüfurteils hinreichend sicher ist (reasonable assurance). Allerdings sind die Ergebnisse bezüglich der

Aussagekraft des CMS-Prüfurteils weniger deutlich und es bleibt unklar, ob Bankdirektoren einen Unterschied zwischen hinreichender Sicherheit (reasonable assurance) und begrenzter Sicherheit (limited assurance) tatsächlich wahrnehmen und wenn ja, ob sich dieser Unterschied auf ihr Vertrauen und ihre Entscheidungen auswirkt.
Die Forschungsergebnisse verdeutlichen, dass CMS-Prüfungen für Bankdirektoren entscheidungsnützlich sind. Konkret verdeutlichen die Untersuchungsergebnisse, dass die Maßnahme des Managements, eine CMS-Prüfung freiwillig durchführen zu lassen, grundsätzlich zu einem höheren Vertrauen und zu Entscheidungen durch die Bankdirektoren führt, die zugunsten des Unternehmens sind. Die im Rahmen der Untersuchung aufgezeigte Relevanz von CMS-Prüfungen kann Aufsichtsbehörden dazu motivieren, eine verpflichtende CMS-Prüfung vorzuschreiben. Die Ergebnisse des dritten Forschungsprojektes lassen für Geschäftsführer Rückschlüsse zu, inwiefern die Auswahl des CMS-Prüfers und die im Rahmen der CMS-Prüfung vorab angeforderte Aussagekraft des Prüfurteils einen Einfluss auf die Entscheidungen relevanter Stakeholder haben könnten.

Abschließend soll angemerkt werden, dass die Beantwortung der drei Forschungsfragen in dieser Arbeit dazu beiträgt, die bestehenden Forschungslücken in den beiden Themenbereichen CMS-Berichterstattung und CMS-Prüfung für den deutschen Rechtsraum zu schließen.
Über den in den jeweiligen Forschungspapieren zum ersten Forschungsprojekt aufgezeigten Forschungsbedarf hinaus können zukünftige Untersuchungen insoweit einen Beitrag leisten, als sie durch empirische Analysen zeigen, ob und inwiefern neue rechtliche Rahmenbedingungen mit direktem Compliance-Bezug einen Einfluss auf die CMS-Berichterstattung haben, wie z. B. das am 25. Juni 2021 beschlossene Lieferkettengesetz. So verpflichtet das Lieferkettengesetz große Unternehmen zur Einhaltung Compliance-relevanter Themen, wie z. B. Maßnahmen zum Schutz grundlegender Menschenrechte und zur Einhaltung von Umweltstandards im eigenen Verantwortungsbereich sowie in ihren weltweiten Lieferketten. Zudem könnten zukünftige empirische Forschungsarbeiten den Einfluss novellierter Normenrahmen auf die CMS-Berichterstattung untersuchen, wie z. B. den des Vorschlags der EU-Kommission zur Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) vom 21. April 2021, der einen EU Berichtsstandard für die Nachhaltigkeitsberichterstattung bezweckt. Derartige empirische Analysen könnten zeigen, ob und inwiefern bereits Compliance-relevante Inhalte durch den Entwurf abgedeckt sind und ob daraus eine einheitliche CMS-Mindestberichterstattung abgeleitet werden kann, zumal die Neufassung des CSRD eine Überarbeitung der

Compliance-relevanten CSR-Richtlinie (2014/95/EU) vom 22. Oktober 2014 bzw. des CSR Richtlinie Umsetzungsgesetzes vom 10. März 2017 ist.

Hinsichtlich des zweiten Forschungsprojekts können zukünftige empirische Forschungsvorhaben auf Basis der vorgestellten Untersuchung einen erweiterten Katalog von Gestaltungselementen für nichtfinanzielle Berichterstattungen konzipieren und den Einfluss weiterer Gestaltungselemente, wie z. B. Infografiken oder Bilder der Compliance-Verantwortlichen auf die Adressaten untersuchen. Zudem kann untersucht werden, ob die Wahl der Verortung des CMS-Abschnitts (z. B. separater und vom Geschäfts- bzw. Nachhaltigkeitsbericht losgelöster oder integrierter Bericht) oder die des Publikationsmediums (z. B. Printmedium oder Internetseite des Unternehmens) einen Einfluss auf den Adressaten haben. Zukünftige Untersuchungen könnten zudem die Relevanz von unterschiedlich gestalteten CMS-Berichterstattungen hinsichtlich ihrer Prüfungen und der Aussagekraft der Prüfungsurteile beleuchten. In diesem Zusammenhang wird auf die Empfehlung des Sustainable Finance Beirats (SFB) der Bundesregierung vom 4. Februar 2021 verwiesen, die u. a. die schrittweise Einführung einer Pflicht zur Prüfung von nichtfinanziellen Informationen im Lagebericht empfiehlt. Eine empirische Analyse über die Auswirkungen der Gestaltungselemente auf die Prüfung von nichtfinanziellen Unternehmensberichterstattungen könnte Rückschlüsse auf die Relevanz der Auswahl von Gestaltungselementen ermöglichen. Ferner kann eine Standardisierung der CMS-Berichterstattung die Bemühungen von Standardsetzern erhöhen, Prüfungsstandards für CMS-Berichtsinhalte im Rahmen einer externen formellen Prüfung zu konzipieren. Ein Beispiel für diese Bemühungen ist der am 30. August 2021 final verabschiedete Prüfungsstandard IDW PS 870 zur formellen Prüfung des Vergütungsberichts, nach welchem die Angaben im Vergütungsbericht inhaltlich geprüft werden. Derartige Prüfungen von Berichtsinhalten könnten die Transparenz zwischen Geschäftsführung und dem Stakeholder als externen Adressaten erhöhen.

Für das dritte Forschungsprojekt können zukünftige Untersuchungen die Wahrnehmung von CMS-Standards, die als Grundlage für die Ausgestaltung sowie Prüfung von CMS dienen, im Kontext der CMS-Prüfung beleuchten. Ferner können empirische Analysen überprüfen, ob und inwieweit sich das Verhältnis des am 13. April 2021 finalisierten internationalen Zertifizierungsstandard ISO 37301 zum nationalen Prüfungsstandard IDW PS 980 verändern wird. Zudem können komparative Untersuchungen beleuchten, ob und inwiefern spezifizierte Compliance-Prüfhinweise, wie z. B. der IDW PH 9.860.4 mit Relevanz für IT-Prozesse im Zuge der GoBD, im Vergleich zu Standards für ein ganzheitliches CMS, wie z. B. IDW PS 980, unterschiedliche Wahrnehmung und Entscheidungen bei den Adressaten hervorrufen.

Schließlich können zukünftige Forschungsvorhaben sich mit der Frage befassen, ob und inwiefern die CMS-Prüfung als integraler Bestandteil der gesetzlichen Abschlussprüfung berücksichtigt werden sollte, insbesondere unter dem Gesichtspunkt eines umfassenden Corporate Governance-Systems und der Prüfung seiner Bestandteile CMS, RMS und IKS. So ist das das Bedürfnis einer Reform der Corporate Governance hoch, nicht zuletzt aufgrund von jüngsten Wirtschaftsskandalen wie dem Fall Wirecard im Frühjahr 2020 und dem damit offenbarten Schwachstellen des Corporate Governance-Systems oder aufgrund der Erweiterung des DAX seit dem 3. September 2021, welche die Diskussion wiederbelebte, ob und wie gute Corporate Governance innerhalb des neuen DAX-40 verankert sein sollte. Schließlich erwarten unterschiedliche Institutionen durch die Erweiterung eines koordinierten und ganzheitlichen GRC-Ansatzes eine Stärkung der Corporate Governance und somit auch von CMS, wie z. B. der Interdisziplinäre Arbeitskreis Corporate Governance (AKCG), die Regierungskommission DCGK, der BCM oder das IDW.

7. Anhang

Anhang 1: Fragebogen zu Forschungsprojekt 2[1254]

Herzlich Willkommen![1255]

Diese Studie des Fachgebiets für Rechnungswesen, Controlling und Wirtschaftsprüfung der TU Darmstadt befasst sich mit der Berichterstattung von Unternehmensinformationen. Der konkrete Zweck dieser Studie kann Ihnen aus wissenschaftlichen Gründen nicht vorab genannt werden. Sie finden dazu allerdings Ausführungen auf der letzten Seite des Fragebogens.

Selbstverständlich ist Transparenz ein wichtiges Kriterium für unsere Zusammenarbeit. Durch Klicken auf die Schaltelemente können Sie Informationen zur Studie, zum Datenschutz bzw. zur Datenaufbewahrung und zu Ihren Teilnehmerrechten abrufen oder HIER[1256] lesen.

Richtlinen der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG)
Die Richtlinien der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) sehen vor, dass sich die Teilnehmer_innen an empirischen Studien explizit und nachvollziehbar einverstanden erklären, dass sie freiwillig an unserer Forschung teilnehmen. Aus diesem Grund möchten wir Sie bitten, die nachfolgenden Erläuterungen zum Inhalt der Studie zu lesen. Durch Fortfahren zur nächsten Seite stimmen Sie der Teilnahme an dieser Studie zu.

Informationen zur Studie
Leiter der Studie
Professor Dr. Reiner Quick, Fachgebiet Rechnungswesen, Controlling und Wirtschaftsprüfung, Technische Universität Darmstadt, Deutschland.
M.Sc. Sanjar Sayar, Fachgebiet Rechnungswesen, Controlling und Wirtschaftsprüfung, Technische Universität Darmstadt, Deutschland.
Ablauf der Studie
Sie werden gebeten an einer experimentellen Fallstudie teilzunehmen. Hierzu werden Sie gebeten fachmännische Entscheidungen zu treffen, nachdem Sie Informationen über ein hypothetisches Pharmaunternehmen erhalten haben.
Dauer, Aufwandsentschädigung und Risiken
Die Teilnahme an der Studie wird voraussichtlich 8 Minuten in Anspruch nehmen. Sie werden durch Teilnahme an dieser Studie keinem Risiko ausgesetzt, das über die Risiken des alltäglichen Lebens hinausgeht.

Datenschutzerklärung
Die Datenverarbeitung dieser Studie geschieht nach datenschutzrechtlichen Bestimmungen der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) sowie des Hessischen Datenschutz- und Informationsfreiheitsgesetzes (HDSIG). Die Daten werden ausschließlich für die im Aufklärungsbogen beschriebenen Zwecke verwendet.
Im Rahmen dieser Studie werden folgende Daten erhoben: Fragen zum beschriebenen Sachverhalt eines hypothetischen Unternehmens. Als personenbezogene Daten werden erhoben: Alter, Geschlecht; Bildungsabschluss, Erfahrungen als Analyst und in Compliance-Management-Systemen (CMS).

1254 Der Fragebogen zu Forschungsprojekt 2 wurde ausschließlich in deutscher Sprache konzipiert.
1255 Seite 1 des Fragebogens.
1256 Siehe Anhang 3

Vertraulichkeit & Aufbewahrung
Vertraulichkeit
Alle im Rahmen dieser Studie erhobenen Daten sind selbstverständlich vertraulich und werden nur in anonymisierter Form genutzt. Demographische Angaben wie Alter oder Geschlecht lassen keinen eindeutigen Schluss auf Ihre Person zu. Zu keinem Zeitpunkt im Rahmen der jeweiligen Untersuchung werden wir Sie bitten, Ihren Namen oder andere eindeutige Informationen zu nennen.
Aufbewahrung
Die mit dieser Studie erhobenen Daten werden in einem netzwerkgekoppelten Speichermedium der Technischen Universität Darmstadt gespeichert und nach 10 Jahren gelöscht. Die Speicherung erfolgt in einer Form, die keinen Rückschluss auf Ihre Person zulässt, das heißt die Daten werden anonymisiert.

Rechte & Vorteile
Freiwilligkeit und Rechte
Ihre Teilnahme an dieser Untersuchung ist freiwillig. Es steht Ihnen zu jedem Zeitpunkt dieser Studie frei, Ihre Teilnahme abzubrechen. Wenn Sie die Teilnahme abbrechen, werden keine Daten von Ihnen gespeichert und alle bisher vorliegenden Daten zu Ihrer Person vernichtet. In Streitfällen haben Sie das Recht, sich beim Hessischen Datenschutzbeauftragten zu beschweren (poststelle@datenschutz.hessen.de).
Vorteile
Von diesem Projekt wird nicht erwartet, dass Sie direkt davon profitieren. Die Studie kann einen Beitrag zur Gesellschaft und zur bestehenden Forschung leisten, indem es das Verständnis der Urteils- und Entscheidungsbildung der Bankiers erweitert.

○ Ich möchte freiwillig an dieser Studie teilnehmen. Ich habe zur Kenntnis genommen, dass ich die Möglichkeit habe, mich beim Datenschutzbeauftragten des Landes Hessen (e-mail: poststelle@datenschutz.hessen.de) zu beschweren.

Einführung und Hintergrundinformationen[1257]

Sie erhalten Fallmaterialien zu einem fiktiven Unternehmen. Bitte lesen Sie zuerst die Informationen zum Fall sorgfältig.

Danach werden Sie gebeten

• einige fallbezogene Fragen zu beantworten, und

• demografische Informationen bereitzustellen.

Bitte beantworten Sie alle Fragen.

Achtung: Bei der Beantwortung der Fragen können die Informationen nicht noch einmal gelesen werden!

Bitte urteilen Sie basierend auf Ihren Erfahrungen und Erwartungen als **Finanzanalyst**.

[1257] Seite 2 des Fragebogens.

Informationen zum Unternehmen [1258]

Allgemeine Informationen
Die global tätige Optipha AG ist im Bereich der chemischen und pharmazeutischen Industrie tätig und bietet unterschiedlichste Pharmazeutika und Nahrungsergänzungsmittel an. Mit 350 operativen Gesellschaften und 90.000 Mitarbeitern gilt der Konzern als einer der etablierten Hersteller. Im Geschäftsbericht der Optipha AG sind u. a. folgende Informationen enthalten.

Wichtige Kennzahlen der Optipha AG

Kennzahl	2017	Änderung zu 2017 (%)
Bilanzsumme	151,51 Mrd. €	+ 1,7 %
Umsatz	52,26 Mrd. €	+ 10,9 %
Eigenkapitalquote	45,00 %	9,6 %
Jahresüberschuss	2,89 Mrd. €	+ 2.1 %
Betriebsergebnis	11,46 Mrd. €	+ 1.8 %
Eigenkapitalrendite	6,11 %	33.0 %
Dividendenrendite	4,62 %	24.0
Kurs-Gewinn-Verhältnis	21,00	10,4 %

Prüfung des Konzernabschlusses durch eine Big-4 Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Für das Geschäftsjahr 2019 wurden auf der Grundlage der in der EU anzuwendenden internationalen Rechnungslegungsstandards (IFRS) aufgestellte Konzernabschluss sowie der zusammengefasste Lagebericht der Optipha AG von einer Big-4 Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geprüft. Es wurde ein uneingeschränkter Bestätigungsvermerk erteilt.

Einhaltung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK)
Die vom Vorstand und dem Aufsichtsrat der Optipha AG abgegebene Entsprechenserklärung nach §161 Aktiengesetz erfüllt die Empfehlungen der Regierungskommission DCGK in der Fassung vom 16. Dezember 2019 vollständig.

Existenz eines „Compliance-Management-System“ (CMS)
Durch das konzernweite CMS möchte die Optipha AG sicherstellen, straf- und bußgeldbewehrte Regelverstöße zu verhindern und mit dem Ethikkodex die in den Unternehmensrichtlinien festgelegten ethischen Grundprinzipien zu befolgen.

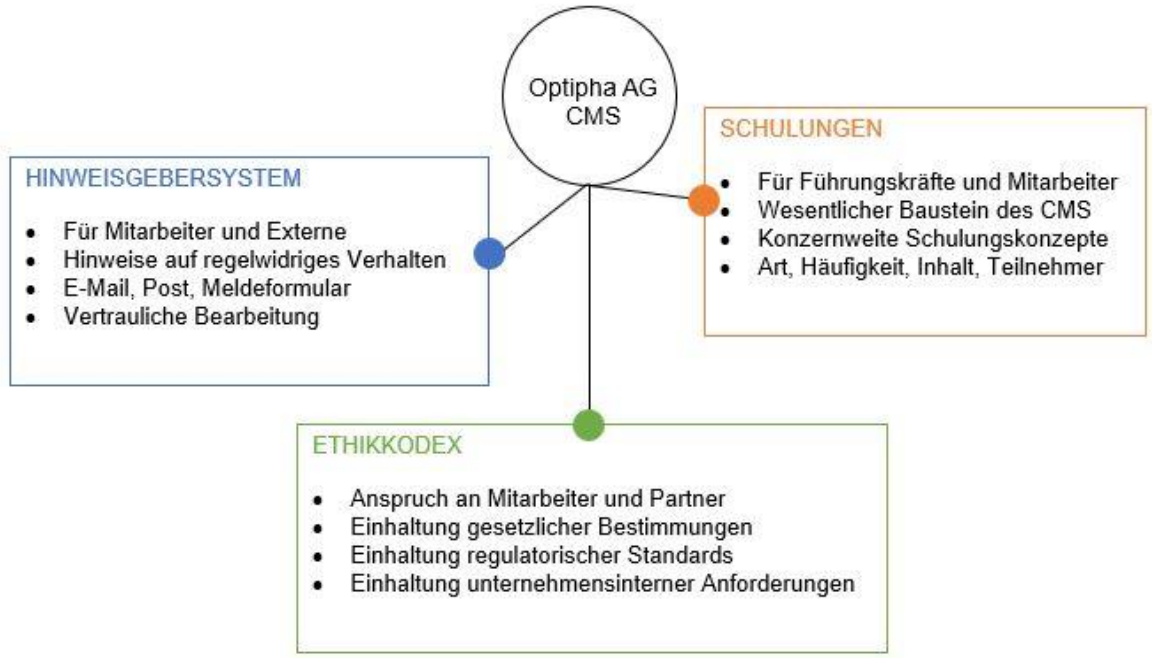
(1, i) Ethikkodex, Schulungen und Hinweisgebersystem der Optipha AG[1259]
Der Ethikkodex der Optipha AG definiert gruppenweit den Anspruch bezüglich des Verhaltens der Mitarbeiter und Geschäftspartner. Die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen, regulatorischer Standards und unternehmensinterner Anforderungen ist wichtig. Unerlaubte Handlungen werden zielgerichtet verfolgt.
Regelmäßige Schulungen der Mitarbeiter und Führungskräfte sind wichtig. Konzernweite Schulungskonzepte umfassen Art, Häufigkeit, Inhalt und Teilnehmerkreis. Das Fernbleiben von planmäßigen Compliance-Schulungen hat erkennbare Relevanz bezüglich der Beförderung und Vergütung.
Das Hinweisgebersystem der Optipha AG für Mitarbeiter und Externe erfasst vertraulich Meldungen zu pflichtwidrigem Verhalten rund um die Uhr per E-Mail, postalisch oder über ein webbasiertes Meldeformular. Im Falle eines sorglosen Umgangs des Hinweisgebersystems

[1258] Seite 3 des Fragebogens.
[1259] Experimentalbedingung 1 (Positiver Tonfall (1,i) vs. Negativer Tonfall (1,ii)).

entscheidet das Management der Optipha AG, ob Sicherheitsmaßnahmen gegen den Hinweisgeber eingeleitet werden.

(1, ii) Ethikkodex, Schulungen und Hinweisgebersystem der Optipha AG
Der Ethikkodex der Optipha AG definiert gruppenweit die Pflichten bezüglich des Verhaltens der Mitarbeiter und Geschäftspartner. Das Verletzen gesetzlicher Bestimmungen, regulatorischer Standards und unternehmensinterner Anforderungen ist nicht tolerierbar. Intolerante Handlungen werden streng verfolgt.
Regelmäßige Schulungen der Mitarbeiter und Führungskräfte sind zwingend notwendig. Konzernweite Schulungskonzepte umfassen Art, Häufigkeit, Inhalt und Teilnehmerkreis. Das Fehlen an verpflichtenden Compliance-Schulungen hat spürbare Konsequenzen bezüglich der Beförderung und Vergütung.
Das Hinweisgebersystem für Mitarbeiter und Externe erfasst vertraulich Meldungen zu pflichtwidrigem Verhalten rund um die Uhr per E-Mail, postalisch oder über ein webbasiertes Meldeformular. Im Falle eines Missbrauchs des Hinweisgebersystems entscheidet das Management der Optipha AG, ob Zwangsmaßnahmen gegen den Hinweisgeber eingeleitet werden.

(2,i und 2,ii)[1260]



(3,i und 3,ii)[1261]

1260 Experimentalbedingung 2(Integrierte Abbildung vs. keine integrierte Abbildung).
1261 Experimentalbedingung 3 (Integrierte Unterschriften vs. keine integrierten Unterschriften)

Fallbezogene Fragen[1262]

Bitte beantworten Sie die Fragen, indem Sie ein "X" auf dem entsprechenden Skalenwert setzen oder wählen Sie bitte einen Wert zwischen 0 und 100 mittels des Schiebereglers.

1. Wie schätzen Sie Ihr Vertrauen in das „Compliance-Management-System" der Optipha AG ein?

überaus gering	○	○	○	○	○	○	○	überaus hoch

2. Wie verständlich waren die Informationen der CMS-Berichterstattung der Optipha AG?

überaus gering	○	○	○	○	○	○	○	überaus hoch

3. Wie nützlich waren die Informationen der CMS-Berichterstattung der Optipha AG?

überaus gering	○	○	○	○	○	○	○	überaus hoch

4. Mit welcher Wahrscheinlichkeit würden Sie in Ihrer Funktion als Finanzanalyst Aktien der Optipha AG kaufen?

0 ——|—— 100

5. Mit welcher Wahrscheinlichkeit würden Sie in Ihrer Funktion als Finanzanalyst Aktien der Optipha AG als Anlage empfehlen?

0 ——|—— 100

6. Wie schätzen Sie das Kreditrisiko der Optipha AG ein?

überaus gering	○	○	○	○	○	○	○	überaus hoch

7. Wie schätzen Sie den Tonfall der CMS-Berichterstattung der Optipha AG ein?

überaus negativ	○	○	○	○	○	○	○	überaus positiv

8. Waren die Unterschriften der Verantwortlichen des „Compliance-Management-Systems" der Optipha AG angezeigt?

○ Ja
○ Nein

9. War eine Abbildung über das „Compliance-Management-System" der Optipha AG enthalten?

○ Ja
○ Nein

10. Die Unterschriften der Verantwortlichen tragen zum Compliance-Engagement bei.

○ Stimme nicht zu.
○ Stimme voll zu.

11. Die Darlegung der CMS-Berichterstattung trägt zu einer gelungenen Verarbeitung der Informationen bei.

○ Stimme nicht zu.
○ Stimme voll zu.

[1262] Seite 4 des Fragebogens.

Personenbezogene Fragen[1263]

12. Seit wie vielen Jahren sind Sie als Finanzanalyst tätig?

Jahre

13. Wie alt sind Sie?

- ○ ≤ 25 Jahre
- ○ 26 bis 35 Jahre
- ○ 36 bis 45 Jahre
- ○ 46 bis 55 Jahre
- ○ 56 bis 65 Jahre
- ○ ≥ 66 Jahre

14. Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?

- ○ Hauptschule, Mittlere Reife
- ○ Abitur
- ○ Fachhochschule, Bachelor
- ○ Universitätsdiplom, Master
- ○ Hochschule (Promotion)

15. Welchem Geschlecht gehören Sie an?

- ○ Weiblich
- ○ Männlich
- ○ Divers

16. Wie schätzen Sie Ihre Fachkenntnisse im Bereich von „Compliance-Management-Systemen“ ein?

- ○ Ja
- ○ Nein

Vielen Dank für Ihre Teilnahme![1264]

Der Zweck dieser Studie ist es, den Nutzen der Berichterstattung zu Compliance-Management-Systemen (CMS) anhand von Anlage- und Anlageempfehlungsentscheidungen sowie Kreditvergabeentscheidungen und Kreditrisikobewertungen zu identifizieren.

Bei Fragen rund um diese Studie können Sie sich jederzeit an M.Sc. Sanjar Sayar unter sayar@bwl.tu-darmstadt.de wenden!

[1263] Seite 5 des Fragebogens.
[1264] Seite 6 des Fragebogens.

Anhang 2: Fragebogen zu Forschungsprojekt 3[1265]

Welcome![1266]

This study of the department of accounting, controlling and auditing of the Darmstadt University of Technology deals with compliance management system (CMS). Due to scientific reasons the purpose of this study will be declared on the last page.

Transparency is an important criterion for our cooperation. By clicking on the buttons you can get information about the study, the data protection, datastorage, and your participants rights.

Guidelines of the German Research Foundation (DFG)
The guideline of the German Research Foundation (DFG) requires that participants of empirical studies explicitly and transparently declare their consent that they voluntarily participate in our research. Therefore, we kindly ask you to read the following statements and declare your consent by clicking on the next page.

Information about the study
Principal Investigators
Professor Dr. Reiner Quick, Department of Accounting and Auditing, Darmstadt University of Technology, Germany
M.Sc. Sanjar Sayar, Department of Accounting and Auditing, Darmstadt University of Technology, Germany
Procedure of the study
You will be asked to make judgment decisions after reading information for a hypothetical lubricant manufacturer.
Duration, Compensation and Risks
Your participation will take approximately 9 minutes. You will receive no direct compensation for completing this study. You can request a summary of the results. There are no foreseeable risks, above risks of everyday life.

Data Protection Policy
This study's data will be processed in accordance with the regulations of the Datenschutz-grundverordnung (Data Protection Basic Regulation) and the Hessisches Datenschutz- und Informationsfreiheitsgesetz (Law on Data Protection and Freedom of Information of the State Hessen). Data will only be used for the research purposes described in the information about the study.

The following data are collected in this study: Answered questions about the described facts of a hypothetical company.Personal data: age, gender, highest degree.

Confidentiality & Data Storage
Confidentiality
All data collected within this study is strictly confidential and is obtained completely anonymously thanks to the type of data collection. Demographic data like age or gender do not allow an identification of participants. At no time within the study will you be asked for your name or other identifying information.
Data storage

1265 Der Fragebogen zu Forschungsprojekt 3 wurde in deutscher und in englischer Sprache konzipiert.
1266 Seite 1 des Fragebogens.

The data collected for this study will be stored with a Network-Attached-Storage (NAS) at Darmstadt University. The data on this device will be deleted after ten years. Since the data collection is anonymous it again will not be possible to trace back the data to individuals.

Rights & Benefits
Voluntary participation and your rights
Your participation in this study is voluntary. At any time during the study, you are free to quit and thereby withdraw your consent (revocation), without any disadvantages. If you quit, none of your data will be stored and it will be deleted. In case of a dispute you have the right to submit a complaint to the data protection officer of the State Hessen (poststelle@datenschutz.hessen.de).

Benefits to the Participants or Others
This project is not expected to benefit you directly other than giving you some auditing and certification-related case experience referring to CMS. It may contribute to society and existing research by improving our understanding of bankers' judgments and decisions.

Introduction and background information[1267]

You will be offered case materials to a fictitious company. Please read carefully the case information first.

After that you will be asked to

• to answer some case-related questions, and

• offer some demographic information.

Please answer all questions.

Attention: When answering the questions, the information can not be read again!

Please judge as a **banker** based on your experience and expectations.

Information about the company[1268]

General information
The global company Lube & Grease AG offers high-performance lubricants and special greases for a wide variety of applications. With 85 subsidiaries and approximately 7,500 employees, the group is considered to be an established manufacturer.

Important financial figures of Lube & Grease AG

Key Figure	2017	Change compared with previous year (%)
Total assets	2.27 bn. €	+ 3.6%
Sales	2.72 bn. €	+ 8.3%
Equity ratio	76.2 %	2.8%
Net income	0.322 bn. €	+ 3.1%
Operating profit	0.448 bn. €	+ 1.2%

[1267] Seite 2 des Fragebogens.
[1268] Seite 3 des Fragebogens.

Return on equity	26.8 %	- 1.3%
Dividend yield	2.4 %	+ 0.9
Price-Earnings-Ratio	27.36 %	+ 5.4%

Audit of the consolidated annual financial statements by a Big 4 audit firm
The statuary annual financial statements for the financial year 2017 were prepared in accordance with the German Commercial Code (HGB). The consolidated financial statements and the consolidated management report of Lube & Grease AG, based on the international accounting standards IFRS to be applied in the EU, were audited by a Big 4 audit firm. An unqualified audit opinion was issued.

Existence of a compliance management system (CMS)
With a group-wide 'compliance-management-system' reported in the annual report, Lube & Grease AG ensures compliance with laws and a self-imposed code of conduct in the areas of antitrust law, prevention of corruption, money laundering, conflicts of interest, fraud/embezzlement, as well as the regulation of downstream kickback benefits in purchasing. The 'compliance-management-system' aims to prevent, detect and sanction regulatory infringements within the company systematically and sustainably. The resulting compliance directive applies to all officers, directors and employees of the corporate group and ensures that the value system is consistently and continuously practiced on a broad scale.

Compliance with the German Corporate Governance Code (DCGK)
Lube & Grease AG complies with all recommendations of the German Corporate Governance Code in the version of 7 February 2017, since the declaration of compliance (§ 161 AktG), and will continue to comply with the recommendations in the future with a very high degree of compliance.

(1) Lube & Grease AG has not appointed an audit of the existing CMS.[1269]

Assurance on the compliance management system (CMS)[1270]

(2,i) Lube & Grease AG has appointed a Big 4 audit firm to audit the CMS.

(2,ii) Lube & Grease AG has appointed TÜV Rheinland to audit the CMS.

Declaration of assurance level[1271]

(3,i;3,iii) In the financial year 2017, a Big-4 auditing firm **vs.** TÜV Rheinland audited the compliance management system of Lube & Grease AG risk-based. During the examination of the CMS, the processes were confirmed as effective.

(3,ii;3,iv) In the financial year 2017, a Big-4 **vs.** TÜV Rheinland auditing firm audited the compliance management system of Lube & Grease AG risk-based. During the examination of the CMS, significant process errors were not detected.

1269 Experimentalbedingung 1 (Durchführung der CMS-Prüfung vs. keine Durchführung der CMS-Prüfung).
1270 Experimentalbedingung 2 (Big4-Wirtschaftsprüfungsgesellschaft vs. TÜV-Rheinland).
1271 Experimentalbedingung 3 (Reasonable Assurance vs Limited Assurance).

Case-related questions[1272]

Please answer by putting an "X" on the appropriate scale value or by selecting a value between 0 and 100 by using the slide bar below.

1. To what extent do you trust the compliance management system of Lube & Grease AG?

very low ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ very high

2. How likely are you to lend the Lube & Grease AG a loan?

0 ——|—— 100

3. How likely are you to recommend shares of Lube & Grease AG to your customers for investment?

0 ——|—— 100

4. How likely are you to acquire shares of Lube & Grease AG?

0 ——|—— 100

5. Did Lube & Grease AG carry out an audit of the compliance management system?

○ Yes
○ No

6. Who performed the audit of the compliance management system?

○ Big-4 accounting firm
○ TÜV Rheinland

7. The audit led to the achievement of a

○ reasonable assurance.
○ limited assurance.

Personal questions[1273]

8. For how many years have you worked in the banking business?

Years

9. How old are you?

Years

10. What is your highest level of education?

○ Less than high school
○ High school
○ College/Bachelor
○ Diploma, Master or University
○ PhD

[1272] Seite 4 des Fragebogens.
[1273] Seite 5 des Fragebogens.

○	No information							
11. Which gender do you belong to?								
○	Female							
○	Male							
○	Intersexual							
○	No information							
12. Are you a board member?								
○	Yes							
○	No							
13. To what extent do you have general confidence in compliance management systems?								
very low	○	○	○	○	○	○	○	very high
14. To what extent do you have general confidence in Big4 auditing firm / the TÜV?								
very low	○	○	○	○	○	○	○	very high
15. How do you rate your expertise in compliance management systems?								
very low	○	○	○	○	○	○	○	very high
16. How do you rate your expertise in testing and certifying compliance management systems?								
very low	○	○	○	○	○	○	○	very high

Thank you for your participation![1274]

The purpose of this study is to use the knowledge gained to identify the decision-making usefulness of the compliance management system (CMS) review / certification process based on investment recommendation and lending decisions.

If you have questions about this study, you can always contact M.Sc. Contact Sanjar Sayar at sayar@bwl.tu-darmstadt.de.

[1274] Seite 6 des Fragebogens.

Anhang 3: Informationen zu den Rahmenbedingungen der Studie

Informationen zu den Rahmenbedingungen der Studie (gemäß den Richtlinien der Deutschen Forschungsgemeinschaft)

Nach den Richtlinien der Deutschen Forschungsgemeinschaft müssen die Teilnehmer*innen an empirischen Studien ausdrücklich und nachweisbar erklären, dass sie freiwillig an dem Forschungsprojekt teilnehmen. Wir bitten Sie daher, die nachfolgenden Erläuterungen zu unserer Studie zu lesen und ggf. Ihre Teilnahmebereitschaft zu erklären.

Federführender Forscher: Sanjar Sayar, Fachgebiet Rechnungswesen, Controlling und Wirtschaftsprüfung, Technische Universität Darmstadt.

Zweck der Studie: Sie werden gebeten, an einer experimentellen Studie teilzunehmen, welche die Unternehmensberichterstattung als Informationsquelle für Finanzanalysten beleuchtet.

Vorgehensweise der Studie: Sie werden gebeten, professionelle Entscheidungen zu treffen, nachdem Sie Informationen über ein hypothetisches Unternehmen gelesen haben, sowie einige demographische Angaben zu machen. Die Studie dürfte ca. 8 Minuten Ihrer Zeit beanspruchen.

Vorhersehbare Risiken: Keine.

Nutzen für Teilnehmer*innen und Dritte: Aus dieser Studie dürften sich für Sie kein persönlicher Nutzen ergeben, außer dass Sie Fallstudienerfahrungen sammeln. Die Studie ist jedoch von gesellschaftlichem und wissenschaftlichem Nutzen, denn sie ist dazu geeignet, Gestaltungsempfehlungen für Rechnungslegung und Prüfung abzuleiten, deren Umsetzung Aktionären zugutekommen würde.

Datenschutzmaßnahmen: Die erhobenen Daten werden im Einklang mit der Datenschutzgrundverordnung und dem Hessischen Datenschutz- und Informationsfreiheitsgesetz behandelt. Die Daten werden ausschließlich für die oben beschriebenen Forschungsziele genutzt. Sie werden an keiner Stelle des Experiments gebeten, Ihren Namen anzugeben. Über ihre Einschätzungen als Analyst hinaus werden nur demographische Angaben, z. B. Alter, Geschlecht oder Erfahrung, erfragt. Ihre Antworten werden vertraulich behandelt und in anonymer und aggregierter Form mit Hilfe einer Software verarbeitet. Es wird daher unmöglich sein, Antworten auf Teilnehmer*innen zurückzuverfolgen. Lediglich solche aggregierten Daten werden für wissenschaftliche Publikationen oder Vorträge zum Einsatz kommen. Die mittels dieser Studie gesammelten Daten werden an der Technischen Universität Darmstadt gespeichert und nach zehn Jahren gelöscht.

Freiwilligkeit der Teilnahme: Die Teilnahme ist freiwillig und Sie können an jeder Stelle des Experiments die Teilnahme abbrechen. In diesem Fall werden Ihre Antworten nicht gespeichert. Im Fall von Meinungsverschiedenheiten haben Sie die Möglichkeit, sich beim Datenschutzbeauftragten des Landes Hessen (E-Mail poststelle@datenschutz.hessen.de) zu beschweren. Mit der Teilnahmebestätigung bestätigen Sie, dass Sie an der Studie teilnehmen wollen, dass die erhobenen Daten für Forschungszwecke ausgewertet werden dürfen, dass diese in anonymer Form gespeichert werden und dass Sie wissen, dass die Teilnahme an der Studie freiwillig ist und die Teilnahme jederzeit ohne Angabe von Gründen abgebrochen werden kann.

Fragen zur Studie und zum Schutz der Rechte der Teilnehmer gerne an:

Prof. Dr. Reiner Quick (Leiter des Fachgebiets)	Sanjar Sayar (Wissenschaftlicher Mitarbeiter)
Telefon: 06151 – 16 24492	Telefon: 06151 – 16 24496
E-Mail quick@bwl.tu-darmstadt.de	E-Mail: sayar@bwl.tu-darmstadt.de

Bei Fragen zum Datenschutz kann auch der Datenschutzbeauftragte der Technischen Universität Darmstadt kontaktiert werden: Gerhard Schmitt (E-Mail datenschutz@tu-darmstadt.de).

8. Literaturverzeichnis

Abdullah, N., Indulska, M., & Sadiq, S. (2016). Compliance management ontology – a shared conceptualization for research and practice in compliance management. *Information Systems Frontiers, 18*(5), S. 995-1020.

Abdullah, N., Indulska, M., & Shazia, S. (2009). A study of compliance management in information system research. *17th European Conference on Information Systems (Proceedings)*, Verona, S. 1-11.

Achauer, E. (2014). Compliance-Management im deutschen Mittelstand - Eine komparative Betrachtung aktueller Studienergebnisse. *Risk, Fraud and Compliance, 9*(5), S. 198-205.

Adams, C., Hill, W.-Y., & Roberts, C. (1998). Corporate Social Reporting Practices in Western Europe: Legitimating Corporate Behaviour? *The British Accounting Review, 30*(1), S. 1-21.

Adams, G. (1994). What Is Compliance? *Journal of Financial Regulation and Compliance, 2*(4), S. 278-285.

Ahrens, H.-J. (2015). Kollektivschadensersatz wegen Wettbewerbsbeschränkungen oder unlauteren Wettbewerbs? - Über Mythen und Problemignoranz. *Wettbewerb in Recht und Praxis, 61*(9), S. 1040-1046.

Ahrens, T., & Redwitz C. (2021). Das Verbandssanktionengesetz: zukünftige Anforderungen an interne Ermittler. *Compliance-Berater, 9*(4), S. 102-106.

AICPA. (1997). *Overview of assurance services.* New Ork: American Institute of Certified Public Accountants.

Aiken, K., & Boush, D. (2006). Trustmarks, Objective-Source Ratings, and Implied Investments in Advertising: Investigating Online Trust and the Context-Specific Nature of Internet Signals. *Journal of the Academy of Marketing Science, 34*(3), S. 308-323.

AKCG. (2021). Thesen zur Stärkung der Corporate Governance aus Anlass des Wirecard-Falles. *Der Betrieb, 74*(11), S. 550-555.

AKEIÜ. (2010). Compliance: 10 Thesen für die Unternehmenspraxis. *Der Betrieb, 63*(27/28), S. 1509-1518.

Akerlof, G. (1970). The Market for "Lemons": Qualitative Uncertainty and the Market. *Quarterly Journal of Economics, 84*(3), S. 488-500.

Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review, 62*(5), S. 777-795.

Aldridge, C. R., & Colbert, J. L. (1994). Management's Report on Internal Control, and the Accountant's Response. *Managerial Auditing Journal, 9*(7), S. 21-28.

Alon, A., & Vidovic, M. (2015). Sustainability performance and assurance: Influence on reputation. *Corporate Reputation Review, 18*(4), S. 337-352.

Alparslan, A. (2006). *Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie - Eine Reformulierung der Hidden-Action-Modelle aus der Perspektive des Strukturalismus.* Wiesbaden: Deutscher Universitats-Verlag.

Alzuhn, S., & Kober, M., Voss, P. (2018). Tax Compliance Management System und USt – Praxiserfahrungen und technische Lösungen. *Der Betrieb, 71*(14), S. 794-798.

Amiram, D., Bozanic, Z., Cox, J., Dupont, Q., Karpoff, J., & Sloan, R. (2018). Financial reporting fraud and other forms of misconduct: a multidisciplinary review of the literature. *Review of Accounting Studies, 23*(5), S. 732-783.

Amit, E., Algom, D., & Trope, Y. (2009). Distance-dependent processing of pictures and words. *Journal of Experimental Psychology: General, 138*(3), S. 400-415.

Andelfinger, U., & Kneuper, R. (2017). Governance und Compliance von Anfang an wirksam umsetzen. In: M. Knoll, & S. Strahringer (Hrsg.), *IT-GRC-Management - Governance, Risk und Compliance - Grundlagen und Anwendungen*. Wiesbaden: Springer.

Anderson, C. (2003). The Psychology of Doing Nothing: Forms of Decision Avoidance Result from Reason and Emotion. *Psychological Bulletin, 129*(1), S. 139-167.

Anderson, R., & Epstein, M. (1996). *The Usefulness of Corporate Annual Reports to Shareholders in Australia, New Zealand, and the United States: An International comparison.* Stamford: CT: Jai Press.

Andras, G., & Wilmes, B. (2018). Von Engeln und Teufeln - Im Blickpunkt: Behavioral Compliance. *Compliance Business, 3*(1), S. 26-28.

Andreisová, L. (2016). Building and Maintaining an Effective Compliance Program. *International Journal of Organizational Leadership, 5*(1), S. 24-39.

Anon, J., Filowitz, H., & Kovatch, J. (2007). Integrating Sarbanes-Oxley Controls into an Investment Firm Governance Framework. *The Journal of Investment Compliance, 8*(1), S. 40-43.

Armantier, O., & Boly, A. (2008). Can Corruption be Studied in the Lab? Comparing a Field and a Lab Experiment. *Scientific Series, No.2008*(26), S. 1-29.

Arnold, M. (2014). Verantwortung und Zusammenwirken des Vorstands und Aufsichtsrats bei Compliance-Untersuchungen. *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht, (43)*1, S. 76-106.

Arora, S., & Gangopadhyay, S. (1995). Toward a theoretical model of voluntary overcompliance. *Journal of Economic Behavior and Organization, 28*(3), S. 289-309.

Arrow, K. (1985). The Economics of Agency. In: J. W. Pratt, & R. J. Zeackhauser, *Principals and Agents: The Structure of Business*. Boston: Harvard Business School Press.

Ashforth, B., & Anand, V. (2003). The Normalization of Corruption in Organizations. *Research in Organizational Behavior, 25*(1), S. 1-52.

Ashforth, B., & Gibbs, B. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization Sciences, 1*(2), S. 177-194.

Ayres, I., & Braithwaite, J. (1992). *Responsive Regulation.* New York, Oxford: Oxford University Press.

Azmons, M., & Herse, A. (2020). Interne Untersuchungen - Was ändert sich, was bleibt? - – Aktuelle Rechtslage und geplante Änderungen des rechtlichen Rahmens sowie deren zuerwartenden Folgen für die Praxis. *Der Betrieb, 73*(01-02), S. 56-60.

Bachmann, D. (2007). Compliance – Rechtliche Grundlagen und Risiken - Ein Thema (auch) für Unternehmen ausserhalb der Finanzindustrie. *Der Schweizer Treuhänder, 81*(01-02), S. 93-98.

Bachmann, G. (2008). Compliance – Rechtsgrundlagen und offene Fragen. In: *Gesellschaftsrecht in der Diskussion 2007*. Köln: Dr. Otto Schmidt, S. 65-102.

Bachmann, G., & Kremer, T. (2018). 3. Teil. Kommentierung. 4. Vorstand III. In: T. Kremer, G. Bachmann, M. Lutter, & A. v. Werder, *Deutscher Corporate Governance Kodex - Kodex-Kommentar*, 7. Aufl., München: C.H.BECK, Rn. 811-850.

BaFin. (2021). *Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht - Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk).* Abgerufen am 16.08.2021 von Rundschreiben 09/2017 vom 16.08.2021: https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/2017/rs_1709_marisk_ba.html (

BaFin. (2018). *Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsauafsicht - Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion und weitere Verhaltens-, Organisations- und Transparenzpflichten (MaComp).* Abgerufen am 16.07.2021 von Rundschreiben 05/2018 (WA) vom 15.07.2021 - Fassung vom 19.04.2018:

https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Rundschreiben/dl_rs_0518_MaComp_pdf.html

BaFin. (2017). *Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht - Mindestanforderungen an die Geschäftsorganisation von Versicherungsunternehmen (MaGo)*. Abgerufen am 19. 12 2019 von Rundschreiben 2/2017 (VA) vom 25.01.2017: https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/2017/rs_1702_mago_va.html

Baiman, S. (1984). Agency Research in Managerial Accounting: A Survey. In: R. Mettessich (Hrsg.), *Modern Accounting Research: History, Survey and Guide*. Vancouver: Canadian Certified General Accountants' Research Foundation.

Balk, C., Schulte, F., & Westphal, F. (2010). Wann ist eine Compliance-Prüfung nach dem neuen Standard IDW EPS 980 zweckmäßig? - Zur Integration von Compliance in interne Kontroll- und Risikomanagementsysteme sowie deren Prüfung. *Zeitschrift für Corporate Governance, 5*(5), S. 242-248.

Balke, M. (2016). Teil 3. Organhaftung und Compliance. In: M. Born, N. Ghassemi-Tabar, & B. Gehle, *Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts - Band 7 Gesellschaftsrechtliche Streitigkeiten (Corporate Litigation)*, 6. Aufl., München: C.H.BECK, S. 1963-2066.

Ball, A., Owen, D., & Gray, R. (2000). External transparency or internal capture?: the role of third party statements in adding value to corporate environmental reports. *Business Strategy and the Environment, 9*(1), S. 1-23.

Ballou, B., Chen, P., Grenier, J., & Heitger, D. (2018). Corporate social responsibility assurance and reporting quality: Evidence from restatements. *Journal of Accounting and Publicy, 37*(2), S. 167-188.

Bannier, C., & Redenius-Hövermann, J. (2021). Effekte guter Corporate Governance - Die Rolle unternehmerischer Transparenz. *Zeitschrift für Corporate Governance, 15*(6), S. 246-252.

Bantleon, U., Schmidt, P., & Singler, H. (2019). Impulse für das Risikomanagement in Deutschland - COSO Enterprise Risk Management 2017 – Integration with Strategy and Performance. *Die Wirtschaftsprüfung, 70*(21), S. 1134-1144.

Barabba, V., & Pourdehnad, J. (2002). On misdirecting management. *Strategy and Leadership, 30*(5), S. 5-9.

Baranowski, A., & Glaßl, R. (2018). Whistleblowing in Recht und Praxis – und ein bisschen Datenschutz. *Compliance-Berater, 6*(8), S. 271-276.

Baron, J., & Ritov, I. (1994). Reference points and omission bias. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 59*(3), S. 475-498.

Bartuschka, W. (2017). Die Integration von Compliance in die Systeme der Unternehmensüberwachung - ein mittelständischer Ansatz. *Compliance-Berater, 5*(1-2), S. 30-35.

Basel, J. (2018). *Was ist Behavioral Compliance?* Abgerufen am 16. 04 2021 von Kalaidos-Fachhochschule Schweiz vom 06.06.2018: https://www.kalaidos-fh.ch/de-CH/Blog/Posts/Archiv/wp-1130-Was-ist-Behavioral-Compliance

Bassen, A., Kleinschmidt, M., Prigge, S., & Zöllner, C. (2006). Deutscher Corporate Governance Kodex und Unternehmenserfolg - Empirische Befunde. *Die Betriebswirtschaft, 66*(4), S. 375-401.

Baum, J., & Oliver , C. (1991). Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly, 36*(2), S. 187-218.

Baur, A., & Holle, P. (2017). Ergänzungen und Anpassungen des Deutschen Corporate Governance Kodex 2017. *Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht, 20*(5), S. 170-174.

BCM. (2018). *Berufsverband der Compliance Manager (BCM) - Literaturempfehlungen (Stand: 19.09.2018)*. Abgerufen am 21. 02 2021 von Literaturempfehlungen 19.09.2018: https://www.bvdcm.de/literaturempfehlungen

BDI & PwC. (2002). Corporate Governance in Germany. Frankfurt am Main.

Beattie, V., & Jones, M. (1992). The use and abuse of graphs in annual reports: theoretical framework and empirical study. *Accounting & Business Research, 22*(88), S. 291-303.

Beattie, V., & Jones, M. (2002). Measurement Distortion of Graphs in Corporate Reports: An Experimental Study. *Accounting Auditing and Accountability Journal, 15*(4), S. 546-564.

Becker, B., Janker, B., & Müller, S. (2004). Die Optimierung des Risikomanagements für den Mittelstand. *Deutsches Steuerrecht, 46*(37), S. 1578-1584.

Becker, G. (1968). Crime and Punishment: An Economic Approach. *The Journal of Political Economy, 76*(2), S. 169-217.

Becker, G., & Stigler, G. (1974). Law enforcement, malfeasance, and compensation of enforcers. *The Journal of Legal Studies, 3*(1), S. 1-18.

Becker, W., & Holzmann, R. (2011). Verhaltensannahmen betriebswirtschaftlicher Theorien und Wirtschaftskriminalität. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 12*(3), S. 354-376.

Becker, W., & Holzmann, R. (2012). Compliance-Literatur im Überblick – Teil I - Schwerpunkte, Lücken und Notwendigkeiten der deutschsprachigen Compliance-Forschung. *Risk, Fraud and Compliance, 7*(4), S. 156-161.

Becker, W., & Ulrich, P. (2008). Corporate Governance in mittelständischen Unternehmen. *Zeitschrift für Corporate Governance, 3*(6), S. 261-267.

Becker, W., Holzmann, R., & Ulrich, P. (2011). Non-Compliance in Organisationen - Wie lässt sich wirtschaftskriminelles Handeln vermeiden? *Zeitschrift für Corporate Governance, 4*(1), S. 5-12.

Becker, W., Ulrich, P., & Hofmann, A. (2015). Erfolgswirkungen des Compliance-Managements - Aktuelle Ergebnisse einer Online-Umfrage. *Zeitschrift für Corporate Governance, 10*(2), S. 53-57.

Becker, W., Ulrich, P., & Staffel, M. (2012). Instrumente des Compliance-Managements - Empirische Untersuchung im Mittelstand. *Risk, Fraud & Compliance, 7*(4), S. 150-158.

Becker, W., Ulrich, P., & Zimmermann, L. (2012). Organisation des Compliance-Management im Mittelstand - Effekte von Betriebsgröße und Familieneinfluss im Rahmen der Corporate Governance. *Zeitschrift für Corporate Governance, 7*(4), S. 158-164.

Becker, W., Ulrich, P., & Zimmermann, L. (2013). Compliance im Mittelstand - Eine empirische Untersuchung zur Rolle der Internen Revision. *Zeitschrift für Corporate Governance, 8*(4), S. 177-183.

Beckmann, M. (2014). Haftung für mangelhafte Compliance-Organisation: Ein Thema auch für GmbH-Geschäftsführer. *GmbHReport, 4*(8), S. R113-R114.

Behr, N., & Guttenberger, D. (2020). Verschärfung der Unternehmenssanktionierung – Was ändert sich durch das Verbandssanktionengesetz (RefE)? *Der Betrieb, 73*(23), S. 1218-1224.

Behr, P., & Schmidt, R. (2015). *The German Banking System: Caracteristics and Challenges.* Frankfurt: SAFE White Paper No. 32.

Behringer, S. (2021a). Regulatory Technology als Hilfsmittel von Compliance. *Risk, Fraud & Compliance, 16*(1), S. 1.

Behringer, S. (2021b). Klassisch: Kartellrechtliche Compliance. *Risk, Fraud & Compliance, 16*(3), S. 97.

Behringer, S. (2020). Wie Compliance zum Werttreiber werden kann. *Risk, Fraud Compliance, 15*(6), S. 241.

Behringer, S. (2018). Privatisierung des Rechtsstaats durch Compliance? *Compliance-Berater, 6*(8), S. 257-261.

Behringer, S. (2016a). Große Ereignisse mit gravierenden Folgen für die GRC-Welt. *Risk, Fraud & Compliance, 11*(6), S. 241.

Behringer, S. (2016b). *Compliance für Aufsichtsräte - Grundlagen-Verantwortlichkeiten-Haftung*. Berlin: Erich Schmidt.

Behringer, S. (2013). Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und Compliance. *Risk, Fraud & Compliance, 8*(1), S. 1.

Behringer, S. (2010). *Compliance: Modeerscheinung oder Prüfstein für gute Unternehmensführung?* In: S. Behringer (Hrsg.), K.H. Belser, F. L. Cranshaw, N. Fabisch, P. Fissenewert, H.-J. Hess, M. le Bell, M. C. Neumann, M. Passarge, M. Rath, P. Reusch, C. Schoppe, S. A. Schoppe, R. Sponholz, V. Vogt, D. Waldzus, & O. Wojahn, *Compliance kompakt - Best Practice im Compliance-Management*, 2. Aufl., Berlin: Schmidt, S. 25-43.

Behringer , S., Ulrich , P., Unruh , A., & Frank , V. (2021). Implementierungsstand des Compliance-Managements in der Unternehmenspraxis. Risk, Fraud & Compliance, 16(1), S. 7-14.

Behringer, S., Ulrich, P., Frank , V., & Unruh, A. (2020). Instrumente des Compliance-Managements im Mittelstand - Implikationen für die Corporate Governance. *Zeitschrift für Corporate Governance, 15*(4), S. 155-161.

Beisheim, C., & Grutschnig, T. (2014). Banking Compliance – Lehren aus der Bankenkrise für das Compliance-Management. In: J. Wieland, R. Steinmeyer, & S. Grüninger, *Handbuch Compliance-Management - Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen*. Berlin: Erich Schmidt, S. 1049-1073.

Benz, J., & Klindt, T. (2010). Compliance 2020 - ein Blick in die Zukunft. *Betriebs-Berater, 65*(49), S. 2977-2980.

Berg, C. (2007). Korruption in Unternehmen und Risikomanagement nach § 91 Abs 2 AktG. *Die Aktiengesellschaft, 52*(3), S. 271-278.

Berger, J. (2019). Signaling can increase consumers' willingness to pay for green products. Theoretical model and experimental evidence. *Journal of Consumer Behaviour, 18*(3), S. 1-14.

Bergmoser, U. (2010). Integration von Compliance-Management-Systemen. *Betriebs-Berater, 65*(4), S. 2-6.

Bergmoser, U., Theusinger, I., & Gushurst, K.-P. (2008). Corporate Compliance - Grundlagen und Umsetzung. *Betriebs-Berater, 63*(1), S. 1-11.

Berings, D., & Adriaenssens, S. (2012). The role of business ethics, personality, work values and gender in vocational interests from adolescents. *Journal of Business Ethics, 106*(3), S. 325-335.

Berle, A., & Mens, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property.* New York: Commerce Clearing House.

Berstein, A., & Klein, C. (2014). Auslagerung der Compliance-Funktion bei kleineren und mittleren Unternehmen am Beispiel eines Finanzdienstleistungsunternehmens. *Corporate Compliance Zeitschrift, 7*(6), S. 284-287.

Berwanger, J., & Kullmann, S. (2012). *Interne Revision - Funktion, Rechtsgrundlagen und Compliance*, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

BGH. (1990). *BGH-Urteil vom 06.07.1990 – 2 StR 549 / 89*. Abgerufen am 19.12.2019 von https://dejure.org/dienste/vernetzung/rechtsprechung?Gericht=BGH&Datum=06.07.1990&Aktenzeichen=2%20StR%20549/89

BGH. (2017). *BGH-Urteil vom 09.05.2017 - 1 StR 265/16.* Abgerufen am 19.12.2020 von https://juris.bundesgerichtshof.de/cgi-bin/rechtsprechung/document.py?Gericht=bgh&Art=en&nr=78723&pos=0&anz=1

Bielefeld, J. (2019). Kooperation mit Strafverfolgern nach dem Entwurf des Verbandssanktionengesetzes. *Compliance-Berater, 8*(11), S. 413-415.

Bings, S. (2017). Änderungen des DCGK betreffen Compliance Management Systeme. *Corporate Compliance Zeitschrift, 10*(3), S. 118-120.

Birkemeyer, E., Blaufus, K., Keck, S., Reineke, J., & Trenn, I. (2019). Internationale Tax-Compliance-Management-Systeme - IDW PS 980 und IDW Praxishinweis 1/2016 im Vergleich mit internationalen Standards. *Die Wirtschaftsprüfung, 70*(11), S. 644-651.

Birkey, R., Michelon, G., Patten, D., & Sankara, J. (2016). Does assurance on CSR reporting enhance environmental reputation? An examination in the U.S. context. *Accounting Forum, 40*(3), S. 143-152.

Birnbaum, G., & Russo, F. (2015). Wertpapier-Compliance - Rückblick auf 20 Jahre Wohlverhaltensregeln für Wertpapierdienstleistungsunternehmen. *BaFin Journal,* Oktober 2015, S. 24-27.

Birnbaum, M., & Stegner, S. (1979). Source Credibility in Social Judgement: Bias, Expertise and the Judge's Point of View. *Journal of Personality and Social Psychology, 37*(1), S. 48-74.

Black, J. (1997). New Institutionalism and Naturalism in Socio-Legal Analysis: Institutionalist Approaches to Regulatory Decision Making. *Law & Policy, 19*(1), S. 51-53.

Blanc, R., Cho, C., Sopt, J., & Branco, M. (2019). Disclosure Responses to a Corruption Scandal: The Case of Siemens AG. *Journal Business of Ethics, 156*(4), S. 545-561.

Blassl, J. (2018). Strafrechtliche Pflichten des Compliance Officers. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht, 18*(13), S. 603-610.

Blassl, J. (2017). *Zur Garantenpflicht des Compliance-Beauftragten - Zugleich ein systematisierender Beitrag zu rechtssichernden Organisationspflichten und zur Dogmatik der unechten Unterlassungsdelikte*. Frankfurt a.M.: Peter Lang Ltd. International Academic Publishers.

Blassl, J. S. (2016). Umgehung von Compliance als tatbestandausschließender Exzess bei § 130 OWiG. *Corporate Compliance Zeitschrift, 9*(4), S. 201-205.

Bleker, S., & Hortensius, D. (2014). ISO 19600: Development of a Global Standard for Compliance Management. *Journal of Business Compliance, 4*(2), S. 48-60.

Block, F., & Teicke, T. (2018). Die Compliance-Standards in deutschen Großunternehmen. *Compliance-Berater, 6*(4), S. 103-106.

BMJV. (2020). *Gesetzentwurf der Bundesregierung - Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz.* Abgerufen am 14. 12 2020 von Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der Integrität in der Wirtschaft vom 16.06.2020: https://www.bmjv.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/Dokumente/RegE_Staerkung_Integritaet_Wirtschaft.pdf;jsessionid=895250C71361D96F86F0133272926689.1_cid297?__blob=publicationFile&v=2

Bock, D. (2010). Strafrechtlich gebotene Unternehmensaufsicht (Criminal Compliance) als Absenkung des Schadenserwartungswerts aus unternehmensbezogenen Straftaten - Zum Grundproblem der Bestimmung der Compliance-Schuld. *Onlinezeitschrift für Höchstrichterliche Rechtsprechung zum Strafrecht, 11*(7-8), S. 316-329.

Bock, D. (2009). Strafrechtliche Aspekte der Compliance-Diskussion - § 130 OWiG als zentrale Norm der Criminal Compliance. *Zeitschrift für Internationale Strafrechtsdogmatik,* 4(2), S. 68-81.

Bode, C. (2017). Die Änderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. *Der Aufsichtsrat, 12*(4), S. 50-51.

Boecker, C., & Zwirner, C. (2021). Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz (FISG). *Der Betrieb, 74*(6), S. 1422.

Boochs, S. (2020). Lehren aus dem Wirecard-Skandal. *Der Betrieb, 74*(48), S. Editorial.

Boos, K.-H., Fischer, R., & Schulte-Mattler, H. (2016). KWG CRR-VO - Kommentar zum Kreditwesengesetz, VO (EU) Nr. 575/2013 (CRR) und Ausfühungsvorschriften Band 2. In: K.-H. Boos, R. Fischer, & H. Schulte-Mattler, *KWG CRR-VO - Kommentar zum Kreditwesengesetz, VO (EU) Nr. 575/2013 (CRR) und Ausfühungsvorschriften Band 1*. 5. Aufl., München: C.H.BECK, Rn. 15-29.

Bosch, N. (2002). *Organisationsverschulden in Unternehmen (Strafrechtswissenschaft und Strafrechtspolitik).* Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag.

Böttcher, L. (2011). Compliance: Der IDW PS 980 – Keine Lösung für alle (Haftungs-)Fälle! *Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht, 14*(27), S. 1054-1058.

Bourgon, G. (2021). IDW: Prüfungen der GoBD-Compliance (IDW PH 9.860.4 (07.2021)). *Betriebs-Berater, 76*(33/34), S. 1961-1962.

Braithwaite, V., Braithwaite, J., Gibson, D., & Makkai, T. (1994). Regulatory Styles, Motivational Postures and Nursing Home Compliance. *Law & Policy, 16*(4), S. 363-394.

Brams, I., & Wybitul, T. (2021). Bußgeld i.H.v. 35,3 Mio. € wegen Mitarbeiterüberwachung - Ein Trend zu hohen Bußgeldern in Deutschland?. *Der Betrieb, 74*(01-02), S. 57-59.

Brandt, M. (2002). *Aufklärungs- und Beratungspflichten der Kreditinstitute bei der Kapitalanlage - Wertpapiergeschäftliche Informationspflichten im Spiegel kapitalmarktlicher Effizienz.* Baden-Baden: Nomos.

Brandt, V. (2016). Digitalisierung der Compliance - Zwischen betriebswirtschaftlicher Effizienz und angemessener Systemgestaltung. *Der Betrieb, 69*(17), S. 970-971.

Brandt, V., & Gammisch, M. (2017). Messbarkeit von Nachhaltigkeit und Erfolg von Compliance-Maßnahmen. *Compliance-Berater, 5*(5), S. 150-153.

Brauneck, J. (2016). Geht gar nicht? Bußgeldmildernde Compliance bei Entscheidungen der EU-Kommission. *Corporate Compliance Zeitschrift, 9*(3), S. 107-118.

Brierley, J., & Gwillian, D. (2003). Human Resource Management Issues in Audit Firms: A Research Agenda. *Managerial Auditing Journal, 18*(5), S. 431-438.

Brock, D., Leblebici, H., & Muzio, D. (2014). Understanding professionals and their workplaces: The mission of the Journal of Professions and Organization. *Journal of Professions and Organization, 1*(1), S. 1-15.

Brödel, M., Jacob, A., Birkemeyer, E., & Stauder, M. (2018). Einfluss der Digitalisierung auf die Implementierung eines Tax CMS im Unternehmen - Ein Praxisbericht. *Die Wirtschaftsprüfung, 69*(12), S. 779-786.

Brown, N., & Deegan, C. (1998). The Public Disclosure of Environmental Performance Information: A Dual Test of Media Agenda Setting Theory and Legitimacy Theory. *Accounting & Business Research, 29*(1), S. 21-41.

Brown-Liburd, H., & Zamora, V. (2015). The Role of Corporate Social Responsibility (CSR) Assurance in Investors' Judgments When Managerial Pay is Explicitly Tied to CSR Performance. *Auditing: A Journal of Practice & Theory, 34*(1), S. 75-96.

Brünger, C. (2010). *Erfolgreiches Risikomanagement mit COSO ERM - Empfehlungen für die Gestaltung und Umsetzung in der Praxis* . Berlin: Erich Schmidt.

BT-Drucksache 14/8017. (2002). Gesetz zur weiteren Fortentwicklung des Finanzplatzes Deutschland (Viertes Finanzmarktförderungsgesetz). In *BT-Drucksache 14/8017 vom 21.06.2002.*

BT-Drucksache 16/5710. (2007). Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit in den Jahren 2005/2006 sowie über die Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet und Stellungnahme der Bundesregierung. In *BT-Drucksache 16/5710 vom 15.06.2007.*

BT-Drucksache 19/25868. (2021). Beschlussempfehlung und Bericht des Ausschusses für Wirtschaft und Energie (9. Ausschuss) zu dem des Ausschusses für Wirtschaft und Energie (9. Ausschuss) - Entwurf eines Gesetzes zur Änderung des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen für ein fokussiertes, proaktives und digitales Wettbewerbsrecht 4.0 und anderer wettbewerbsrechtlicher Bestimmugen (GWB-Digitalisierungsgesetz). In *BT-Drucksache 19/25868 vom 13.01.2021*.

BT-Drucksache 510/12. (2012). Entwurf eines Gesetzes zur Umsetzung der Richtlinie 2012/.../EUüber den Zugang zur Tätigkeit von Kreditinstituten und die Beaufsichtigung von Kreditinstituten und Wertpapierfirmen und zur Anpassung des Aufsichtsrechts an die Verordnung (EU) Nr. .../2012 über die Aufsichtsanforderungen an Kreditinstitute und Wertpapierfirmen (CRD IV-Umsetzungsgesetz) . In *BT-Drucksache 510/12 vom 31.08.2012*.

BT-Drucksache 495/21. (2021). Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten (Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz - LkSG). In *BT-Drucksache 9495/21 vom 11.06.2021*. In *BT-Drucksache 495/21 vom 25.06.2021*.

Buchert, R. (2016). 6. Kapitel. Compliance-Kommunikation - § 42. Ombudsmann und Hinweisgebersysteme. In: C. Hauschka, K. Moosmayer, & T. Lösler, *Coprorate Compliance - Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen*, 3. Aufl., München: C.H.BECK, S. 1515-1522.

Budde, J. (2000). *Effizienz betrieblicher Informationssysteme – Vergleich unter Anreizaspekten.* Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag .

Budras, C. (2021). Skandale ohne Folgen. *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (*F.A.Z.)*, S. 24.

Bühr, D., & Seitz, C. (2015). Focal point: From compliance programme to compliance management systems: International convergence and standardization. *Compliance Business, 1*(2), S. 28-42.

Bulgurcu, B., Cavusoglu, H., & Benbasat, I. (2010). Information Security Policy Compliance: An Empirical Study of Rationality-Based Beliefs And Information Security Awareness. *MIS Quarterly, 34*(3), S. 523-547.

Bulkow, K., & Petersen, C. (2011). *Skandale - Strukturen und Strategien öffentlicher Aufmerksamkeitserzeugung.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bundesgesetzblatt. (1968). *Bundesgesetzblatt Jahrgang 1968 Teil I Nr. 33.* Abgerufen am 18.06.2021 von Gesetz über Ordnungswidrigkeiten (OWiG) vom 24.05.1968: https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?start=//*%5B@attr_id=%27bgbl168s0481.pdf%27%5D#__bgbl__%2F%2F*%5B%40attr_id%3D%27bgbl168s0481.pdf%27%5D__1611906462588

Bundesgesetzblatt. (1974). *Bundesgesetzblatt Jahrgang 1974 Teil I.* Abgerufen am 18. 06.2021 von "Bundes-Immissionsschutzgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 17. Mai 2013 (BGBl. I S. 1274), das zuletzt durch Artikel 2 Absatz 1 des Gesetzes vom 9. Dezember 2020 (BGBl. I S. 2873) geändert worden ist vom 15.03.1974: http://www.gesetze-im-internet.de/bimschg/BImSchG.pdf

Bundesgesetzblatt. (1998). *Bundesgesetzblatt Jahrgang 1998 Teil I Nr. 24.* Abgerufen am 19.12.2020 von Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) vom 27.04.1998: https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?start=//*%5B@attr_id=%27bgbl198s0786.pdf%27%5D#__bgbl__%2F%2F*%5B%40attr_id%3D%27bgbl198s0786.pdf%27%5D__1611423895813

Bundesgesetzblatt. (2013). *Bundesgesetzblatt Jahrgang 2013 Teil I.* Abgerufen am 18. 06.2021 von Gesetz zur Umsetzung der Richtlinie 2013/36/EU über den Zugang zur Tätigkeit von Kreditinstituten und die Beaufsichtigung von Kreditinstituten und Wertpapierfirmen und zur Anpassung des Aufsichtsrechts an die Verordnung (EU) Nr. 575/2013 über Aufsichtsanforderungen an Kreditinstitute und Wertpapierfirmen (CRD

IV-Umsetzungsgesetz) vom 28.08.2013: https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBl&start=//*%5B@attr_id=%27bgbl113s3090.pdf%27%5D#__bgbl__%2F%2F*%5B%40attr_id%3D%27bgbl113s3395.pdf%27%5D__1626600098579

Bundesgesetzblatt. (2021). *Bundesgesetzblatt Jahrgang 2021 Teil I Nr. 30.* Abgerufen am 21.07.2021 von Gesetz zur Stärkung der Finanzmarktintegrität (Finanzmarktintegritätsgesetz - FISG) vom 03.06.2021: https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBl&start=//*[@attr_id=%27bgbl121s1534.pdf%27]#__bgbl__%2F%2F*%5B%40attr_id%3D%27bgbl121s1534.pdf%27%5D__1632569985453

Bundeskartellamt. (2021). *Novelle des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen.* Abgerufen am 20.01.2021 von Bundeskartellamt - Pressemitteilung vom 19.01.2021: https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Pressemitteilungen/2021/19_01_2021_GWB-Novelle.pdf?__blob=publicationFile&v=2

Bunz, T. (2021). Legalitätspflicht und nützliche Pflichtverletzungen - Eine Fallstudie. *Corporate Compliance Zeitschrift, 14*(2), S. 81-88.

Burdon, W., & Sorour, M. (2018). Institutional Theory and Evolution of 'A Legitimate' Compliance Culture: The Case of the UK Financial Service Sector. *Journal of Business Ethics, 162*(1), S. 47-80.

Bürkle, J. (2018). Die Bußgeldrelevanz des Compliance-Managements. *Betriebs-Berater, 75*(10), S. 525-529.

Bürkle, J. (2016). Die Umsetzung der europäischen Compliance-Vorgaben im österreichischen und deutschen VAG 2016. *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 105*(3), S. 511-523.

Bürkle, J. (2015). Compliance als Aufgabe des Vorstands der AG – Die Sicht des LG München I. *Corpoate Compliance Zeitschrift, 8*(2), S. 52-55.

Bürkle, J. (2008). Die Compliance-Praxis im Finanzdienstleistungssektor nach Solvency II. *Corporate Compliance Zeitschrift, 1*(2), S. 50-55.

Bürkle, J. (2007b). Corporate Compliance als Standard guter Unternehmensführung des Deutschen Corporate Governance Kodex. *Betriebs-Berater, 60*(34), S. 1797-1801.

Bürkle , J. (2007a). §8 Unternehmensinterne Selbstkontrolle durch Compliance-Beauftragte. In Hauschka, K. Moosmayer, & T. Lösler, *Coprorate Compliance - Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen,* München: C.H.BECK, S. 127-141.

Bürkle , J. (2005). Corporate Compliance - Pflicht oder Kür für den Vorstand der AG? *Betriebs-Berater, 59*(11), S. 565-570.

Bürkle, J. (2004). Weitergabe von Informationen über Fehlverhalten in Unternehmen (Whistleblowing) und Steuerung auftretender Probleme durch ein Compliance-System. *Der Betrieb, 57*(40), S. 2158-2161.

Burlea Șchiopoiu, A., & Popa, I. (2013). Legitimacy Theory. In: S. Idowu, C. Nicholas, Z. Liangrong, & A. Gupta , *Encyclopedia of corporate social responsibility.* Berlin,Heidelberg: Springer, S. 1579-1584.

Bussmann, K.-D., Salvenmoser, S., & Jeker, M. (2016). Compliance ist im Markt, aber noch nicht im Recht – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. *Corporate Compliance Zeitschrift, 9*(5), S. 235-240.

Buxmann, P., Diefenbach, H., & Hess, T. (2015). *Die Softwareindustrie. Ökonomische Prinzipien, Strategien, Perspektiven,* 3 Aufl., Berlin: Springer Gabler.

BWA (2021). Nichtfinanzielle Indikatoren im CSR-Bericht – ein Vorschlag zu Vereinheitlichung und Vergleichbarkeit. *Der Betrieb, 74*(7), S. 293-296.

Cable, J. (1985). Capital Market Information and Industrial Performance: The Role of West German Banks. *The Economic Journal, 95*(March), S. 118-132.

Campos Nave, J., & Bonenberger, S. (2008). Korruptionsaffären Corporate Compliance und Sofortmaßnahmen für den Krisenfall. *Betriebs-Berater, 63*(15), S. 734-741.

Caracas, C. (2020). Das geplante Verbandssanktionengesetz gibt Hungernden einen Mantel. *Corporate Compliance Zeitschrift, 13*(6), S. 331-337.

Casey, R., & Grenier, H. (2015). Understanding and Contributing to the Enigma of Corporate Social Responsibility (CSR) Assurance in the United States. *Auditing: A Journal of Practice & Theory, 34*(1), S. 97-130.

Cauers, L., Haas, K., Jakob, A., Kremer, F., Schartmann, B., & Welp, O. (2008). Ist der gegenwärtig viel diskutierte Begriff "Compliance" nur alter Wein in neuen Schläuchen? *Der Betrieb, 61*(50), S. 2717-2719.

Ceschinski, W. (2020). Quo vadis Corporate Governance Reporting? - Zu Reporting-Elementen, Auswirkungen aktueller Reformen und Fortentwicklungstendenzen. *Zeitschrift für Corporate Governance, 15*(2), S. 85-92.

Ceschinski, W., Buhleier, C., & Freidank, C.-C. (2017). Qualität des Corporate-Governance-Reporting der DAX-Unternehmen - Konzeption und erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *Zeitschrift für Corporate Governance, 12*(5), S. 230-237.

Chang, R.-D., Fang, C.-J., & Tseng, Y.-C. (2012). The effects of WebTrust assurance on consumers' web purchase decisions: An experiment. *Online Information Review, 36*(2), S. 218-240.

Chen, H., & Soltes, E. (2018). Why Compliance Programs Fail - and how to fix them. *Harvard Business Review, 21*(March-April), S. 116-125.

Cheng, M., Green, W., & Ko, J. (2015). The Impact of Strategic Relevance and Assurance of Sustainability Indicators on Investors' Decisions. *Auditing: A Journal of Practice & Theory, 34*(1), S. 131-162.

Chirinko, R., & Elston, J. (2006). Finance, control and profitability: the influence of German banks. *Journal of Economic Behavior & Organization, 59*(1), S. 69-88.

Cho, H., Michelon, G., Patten, D., & Roberts, R. (2014). CSR report assurance in the USA: an empirical investigation of determinants and effects. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 5*(2), S. 130-148.

Chwolka, A., & Oelrich, S. (2020). Whistleblowing als Mittel zur Prävention und Detektion von Wirtschaftskriminalität in Deutschland – Zwischen Helden- und Denunziantentum. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 70*(4), S. 445-471.

Clodius, S., & Warda, O. (2021). Einrichtung und Betrieb von Hinweisgebersystemen – ein Praxisleitfaden. *Compliance-Berater, 9*(5), S. 137-143.

Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory.* Cambridge: Harvard University Press.

Collier, P. & Gregory, A. (1999). Audit committee activity and agency costs, *Journal of Accounting and Public Policy, 18*(4-5), S. 311-332.

Conelly, B., Certo, S., Ireland, R., & Reutzel, C. (2011). Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management, 37*(1), S. 39-67.

Conzelmann, Y. (2020). *HR-Compliance - Praxisleitfaden Compliance im Personalwesen.* Berlin: Erich Schmidt.

Corbett, C., & Montes-Sancho, M. (2005). The Financial Impact of ISO 9000 Certification in the United States: An Empirical Analysis. *Management Science, 51*(7), S. 1046-1059.

COSO. (2020). *Compliance Risk Management: Applying the COSO ERM Framework.* Abgerufen am 21.07.2021 von Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission vom 31.11.2020: https://www.coso.org/Documents/Compliance-Risk-Management-Applying-the-COSO-ERM-Framework.pdf

COSO. (2019). *COSO Internal Control - Integrated Framework.* Abgerufen am 21.07.2021 von COSO Internal Control - Integrated Framework vom :31.01.2019:

https://www.coso.org/Documents/COSO-CROWE-COSO-Internal-Control-Integrated-Framework.pdf

COSO. (2017). *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance* Abgerufen am 21.07.2021 von COSO Enterprise Risk Management vom :31.07.2017: https://www.coso.org/documents/2017-coso-erm-integrating-with-strategy-and-performance-executive-summary.pdf

COSO. (2015). *COSO at 30 Years*. Abgerufen am 14.06.2021 von COSO-About Us vom 16.04.2016: http://3197d6d14b5f19f2f440-5e13d29c4c016cf96cbbfd197c579b45.r81.cf1.rackcdn.com/collection/programs/sechistorical-041615-transcript.pdf

COSO. (2004). *Enterprise Risk Management — Integrated Framework*. Abgerufen am 21.07.2021 von COSO Enterprise Risk Management - Integrated Framework vom 31.09.2004: https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf

Cuadrado-Ballesteros, B., Martínez-Ferrero, J., & García-Sánchez, I. (2017). Mitigating information asymmetry through sustainability assurance: The role of accountants and levels of assurance. *International Business Review, 26*(6), S. 1141-1156.

Dahl, C. (2020). Abteilung „Wie geht es richtig?“ statt „Geht nicht!“ - Praxisnahe Implementierung eines Compliance-Management-Systems bei einem mittelständischen Unternehmen. *Die Wirtschaftsprüfung, 72*(2), S. 91-96.

Damas, J.-P. (2020). Verfahrensdokumentation, IKS und Tax-Compliance-Management: Hintergründe, Missverständnisse, Folgerungen. *Der Betrieb, 73*(30), S. 1536-1541.

Dannecker, G., & Dannecker, C. (2010). Die »Verteilung« der strafrechtlichen Geschäftsherrenhaftung im Unternehmen. *JuristenZeitung, 65*(20), S. 981-992.

Davidson, B., & Stevens, D. (2013). Can a code of ethics improve manager behavior and investor confidence? An experimental study. *The Accounting Review, 88*(1), S. 51-74.

Davis, J., Schoorman, D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review, 22*(1), S. 20-47.

Davison, J. (2002). Communication and antithesis in the corporate annual reports: a research note. *Accounting, Auditing and Accountability Journal 15*(4), S. 594-608.

Davison, J., & Skerrat, L. (2007). *Words, Pictures and Intangibles in the Corporate Report.* Edinburg: Institute of Chartered Accountants of Scotland.

DCGK. (2019). *Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex*. Abgerufen am 19.12.2020 von Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 16.12.2019: https://www.dcgk.de//files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/191216_Deutscher_Corporate_Governance_Kodex.pdf

DCGK. (2017). *Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex*. Abgerufen am 19.12.2020 von Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 07.02.2017: https://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/170424_Kodex.pdf

DCGK. (2002). *Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex.* Abgerufen am 14.12.2020 von Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 26.02.2002: https://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/D_CorGov_Endfassung_2002_02_23.pdf

DCGK. (2007). *Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex.* Abgerufen am 19. 12 2020 von Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 14.06.2007: https://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/D_CorGov_Endfassung_2007.pdf

De Cremer, D., van Dick, R., Tenbrunsel, A., Pillutla, M., & Munighan, J. (2011). Understanding Ethical Behavior and Decision Making in Management: A Behavioural Business Ethics Approach. *British Journal of Management, 22*(4), S. S1-S4.

Deegan, C. (2002). Introduction - The legitimising effect of social and environmental disclosures - a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 15*(3), S. 282-311.

Deegan, C., & Rankin, M. (1996). Do Australian Companies Report Environmental News Objectively? An Analysis of Environmental Disclosures by Firms Prosecuted Successfully by the Environmental Protection Authority. *Accounting, Auditing and Accountability Journal, 9*(2), S. 50-67.

Deephouse, D., & Carter, S. (2005). An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation. *Journal of Management Studies, 42*(2), S. 329-360.

Deffert, D. (2016). Konflikte bei Compliance-Schulungen vermeiden - Hinweise aus der Praxis. *Compliance-Berater, 4*(8), S. 290-293.

Deffland, M. (2020). Alea iacta est: Das neue COSO-Framework: Down- oder Upgrade für Compliance-Systeme? *Corporate Compliance Zeitschrift, 13*(5), S. 286.

Dehio, A., & Gölz, J. (2021). Rechtsentwicklungen im Bankaufsichtsrecht 2020. *Der Betrieb, 74*,(51-52 (Beilage 05)), S. 48-50.

Deloitte & Touche. (1996). *Internal control issues in derivatives usage : an information tool for considering the COSO Internal control - integrated framework in derivatives applications.* Mississippi: Association Sections, Divisions, Board Teams.

Deloitte. (2015). *Compliance risk assessments - The third ingredient in a world-class ethics and compliance program.* Abgerufen am 25. 1 2021 von Deloitte Development LLC: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/risk/deloitte-nl-risk-compliance-risk-assessments.pdf

Deming W.E. (1982). *Out of Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.

Deutsche Börse AG. (2019). *Leitfaden zu den Aktienindizes der Deutsche Börse AG (Version 9.2.4) vom 26.06.2019*. Abgerufen am 16. 1 2021 von Auswahlindizes der Deutsche Börse AG vom 26.06.2019: https://www.dax-indices.com/document/News/2019/June/Equity_L_9_2_4_d.pdf

Deutsche Börse AG. (2018). *Leitfaden zu den Aktienindizes der Deutsche Börse AG (Version 9.2.3) vom 02.11.2018*. Abgerufen am 14.12.2020 von Auswahlindizes der Deutschen Börse AG vom 02.11.2018: https://www.dax-indices.com/document/News/2018/May/Equity_L_9_0_0_d.pdf

Deutsche Telekom. (2019). *Gut aufgestellt gegen Korruption und Kartellrechtsverstöße*. Abgerufen am 12.03.2019 von Zertifizierung Compliance Management System vom 13.08.2014: https://www.telekom.com/de/konzern/compliance/details/gut-aufgestellt-gegen-korruption-und-kartellrechtsverstoesse-336626

Deutscher, J. (2010). Zur Strafbarkeit des Compliance Officer Erhöhte Berufsrisiken nach dem Urteil des BGH vom 17.7.2009 = WM 2009, 1882. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht, 10*(30), S. 1387-1393.

DeZoort, F., Hermanson, D., & Houston, R. (2003). Audit Committee Member Support for Proposed Audit Adjustments: A Source Credibility Perspective. *Auditing: A Journal of Practice & Theory, 22*(2), S. 189-205.

Dierks, K., Sandmann, T., & Herre, U. (2013). Das neu überarbeitete COSO-Rahmenwerk für Interne Kontrollsysteme und die Konsequenzen für die deutsche Unternehmenspraxis. *Corporate Compliance Zeitschrift, 6*(4), S. 164-169.

Díez-Martín, F., Prado-Roman, C., & Blanco-González, A. (2013). Beyond legitimacy: Legitimacy types and organizational success. *Management Decision, 51*(10), S. 1954-1969.

DIIR. (2010) DIIR-Arbeitskreis „Revision des Wertpapiergeschäft - Auswirkungen der Mindestanforderungen an Compliance (MaComp) auf die Interne Revision. *Zeitschrift Interne Revision, 45*(4), S. 159-171.

DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality. *American Sociological Review, 48*(2), S. 147-160.

Dittmann, I., Maug, E., & Schneider, C. (2010). Bankers on the boards of German firms: what they do, what they are worth, and why they are (still) there. *Review of Finance, 14*(1), S. 35-71.

Dittmers, C. (2017). *Wertorientieres Compliance-Management - Die Werte von Compliance-Beauftragen und ihr Einfluss auf die Compliance-Kultur im Unternehmen.* Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Dittrich, J. (2015). Kartellrecht: Spezialgebiet der Compliance-Arbeit. *Corporate Compliance Zeitschrift, 5*, S. 209-212.

Dobler, M. (2004). *Risikoberichterstattung - Eine ökonomische Analyse.* Bern: Peter Lang GmbH (Internationaler Verlag der Wissenschaften).

Donaldson, L. (1990). The Etheral Hand: Organizational Exonomics and Management Theory. *Academy of Management Review, 15*(3), S. 369-381.

Donaldson, L., & Davis, J. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder. *Australian Journal of Management, 16*(1), S. 49-64.

Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *The Pacific Sociological Review, 18*(1), S. 122-136.

Dreher, M. (2010). Die Vorstandsverantwortung im Geflecht von Risikomanagement Compliance und interner Revision. In P. Kindler , J. Koch, P. Ulmer, & M. Winter, *Festschrift für Uwe Hüffer zum 70. Geburtstag*. München: C.H.BECK, S. 161-178.

Drewes, M., Follert, F., & Widmann, M. (2021). Der Fall Wirecard und die Folgen - Rechtsökonomische Analyse eines deutschen Gesetzesvorhabens. *Zeitschrift für Corporate Governance, 16*(2), S. 72-79.

Dutzi, A. (2005). *Der Aufsichtsrat als Instrument der Corporate Governance: ökonomische Analyse der Veränderungen im Coprorate-Governacne-System börsennotierter Aktiengesellschaften.* Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

EBA. (2021). *Consultation Paper - Draft Guidelines - On policies and procedures in relation to compliance management and the role and responsibilities of the AML/CFT Compliance Officer under Article 8 and Chapter VI of Directive (EU) 2015/849*. Abgerufen am 03.10.2021 von EBA- Consultation Paper vom 29.06.2021: https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document_library/Publications/Consultations/2021/Consultation%20on%20draft%20Guidelines%20on%20the%20role%2C%20tasks%20and%20responsibilities%20AML-CFT%20compliance%20officers/1018277/CP%20GLs%20on%20AMLCFT%20compliance%20officer.pdf

Ebers, M., & Gotsch, W. (1999). Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: A. Kieser (Hrsg.), *Organisationstheorien*, 3 Aufl., Stuttgart: Kohlhammer, S. 199-251.

Ebersoll, M., & Stork, F. (2016). *Smart Risk Assessment - Effiziente Risikoidentifizierung und -bewertung.* Berlin: Erich Schmidt.

Egelhof, A., & Modlinger, F. (2014). Verantwortlichkeit von Führungskräften bei Konzernen / Unternehmen mit Auslandsniederlassungen - Ausprägung der Verantwortlichkeit: Allgemeine Grundsätze und Fallvarianten. *Zeitschrift für Corporate Governance, 9*(3), S. 114-117.

Eggers, T. (2021). Compliance-Risiken managen - Häufige Fehler und wie man es besser machen kann. *Compliance-Berater, 8*(8), S. 286-291.

Ehnert, M. (2015). Standardisierung mit Variablen - Compliance Standards ISO 19600 und ISO 37001. *Corporate Compliance Zeitschrift, 8*(1), S. 7-9.

Eichholz, C., & Beck, B. (2021). FISG – Überblick über die wichtigsten Änderungen im Recht der Abschlussprüfung. *Betriebs-Berater, 76*(32), S. 1899-1903.

Eichler, H. (2012). Die Prüfung der Compliance-Kultur - Ein Praxis-Leitfaden zur Strukturierung und Durchführung von Prüfungshandlungen. *Zeitschrift für Corporate Governance, 7*(3), S. 133-138.

Eichler, H. (2015). Compliance-Management-Systeme - Praktische Ausgestaltung für die Teilbereiche Antikorruption sowie Wettbewerbs- und Kartellrecht. *Die Wirtschaftsprüfung, 64*(1), S. 7-14.

Eisenegger, M. (2009). Vertrauen und Regulation in der Wirtschaft. In: M. Roth (Hrsg.), *Close up on Compliance*. Zürich: Dike, S. 58-71.

Eisenführ, F., & Weber, M. (2003). *Rationales Entscheiden*, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Eisenführ, F., Weber, M., & Langer , T. (2010). *Rationales Entscheiden.* Berlin: Springer.

Eisolt, D. (2010). Prüfung von Compliance-Management-Systemen: erste Überlegungen zu IDW EPS 980. *Betriebs-Berater, 65*(31), S. 1843-1848.

El-Idrissi, C. (2009). *Relevante Organisationstheorien.* Wiesbaden: Gabler.

Elliot, W., Hodge, F., Kennedy, J., & Pronk, M. (2007). Are M.B.A. Students a Good Proxy for Nonprofessional Investors? *The Accounting Review, 82*(1), S. 139-168.

Elliott, W., Grant, S., & Rennekamp, K. (2016). How Disclosure Features of Corporate Social Responsibility Reports Interact with Investor Numeracy to Influence Investor Judgments. *Contemporary Accounting Research, 34*(3), S. 1596-1621.

Elliott, W., Hodge, F., Kennedy, J., & Pronk, M. (2007). Are M.B.A. Students a Good Proxy for Nonprofessional Investors? *The Accounting Review, 82*(1), S. 139-168.

Elsas, R., & Krahnen, J. (2004). Universal Banks and the Relationship with Firm. In: J. Krahnen, & R. Schmidt, *The German financial system*. Oxford: Oxford University Press, S. 197-232.

Elsbach, K. (2003). Organizational perception management. In: R. Kramer , & B. Staw , *Research in Organizational Behavior*. Stamford : CT: JAI Press, S. 297-332.

Emeneth, D., & Haufe, F. (2018). Effektives Compliance- und Management Reporting. *Die Bank, 58*(1), S. 34-35.

Englerth, M., & Huerkamp, D. (2013). Jugendschutz – ein blinder Fleck in der Compliance-Diskussion? *Compliance-Berater, 1*(7), S. 286-293.

Epstein, M., & Krishna, G. (1999). What Financial Analysts Want. Strategic. *Finance, 80*(10), S. 48-52.

Erbs, G., & Kohlhaas, M. (2020). Strafrechtliche Nebengesetze - KrWG. In: P. Häberle, *Beck'sche Kurz-Kommentar - Band 17*. München: C.H.BECK, Rn. 1-2.

Ernst and Young. (2012). *PCAOB Rulemaking Docket Matter No. 29 Improving the Transparency of Audits: Proposed Amendments to PCAOB Auditing Standards and Form vom 09.01.2012.* Abgerufen am 21.04.2021 von Ernst and Young vom 09.01.2012: https://pcaobus.org/Rulemaking/Docket029/023b_EY.pdf

ESMA. (2020). *European Securities and Markets Authority.* Abgerufen am 19. 12 2020 von Final Report: Guidelines on certain aspects of the MiFID II compliance function requirements vom 05.06.2020: https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/library/esma35-36-1946_final_report_guidelines_on_certain_aspects_of_the_mifid_ii_compliance_function.pdf

Eßwein, K. (2018). Mitarbeiteramnestien bei der Aufklärung von Compliance-Verstößen. *Corporate Compliance Zeitschrift, 11*(2), S. 73-78.

Esteban , A. (2012). *Integrated governance, risk and compliance: Enabling transparency, accountability and integrity.* Autralia: SAI Global Limited.

Étienne, J. (2010). Compliance theories - A literature review. *Revue française de science politique, 60*(3), S. 493-517.

Eufinger, A. (2014). Kartellrechtliche Compliance im Bankensektor. *Zeitschrif für Wirtschafts- und Bankrecht, 20*(24), S. 1109-1113.

Europäische Kommission (2019). *Amtsblatt der Euruopäischen Union.* Abgerufen am 02.10.2021 von Richtlinie (EU) 2019/1937 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23.10.2019 zum Schutz von Personen, die Verstöße gegen das Unionsrecht melden: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1937&from=EN

Europäische Kommission. (2014b). *Amtsblatt der Europäischen Union*. Von Richtlinie 2014/95EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 22.10.2014 zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN abgerufen

Europäische Kommission. (2014a). *Amtsblatt der Europäischen Union*. Abgerufen am 19.12.2019 von Richtlinie 2014/65/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 15.05.2014 über Märkte für Finanzsinstrumente sowie zur Änderung der Richtlinien 2002/92/EG und 2011/61/EU: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0065&from=DE

Europäische Kommission. (2004). *Amtsblatt der Europäischen Union.* Abgerufen am 19.12.2019 von Richtlinie 2004/39/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 21.04.2004 über Märkte für Finanzinstrumente, zur Änderung der Richtlinien 85/611/EWG und 93/6/EWG des Rates: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32004L0039&from=EN

Evetts, J. (2003). The sociological analysis of professionalism: occupational change in the modern world. *International Sociology, 18*(2), S. 395-415.

Ewelt-Knauer, C. (2016c). Proaktive Gestaltung der Compliance-Kultur — Impulse für die Gestaltung und Prüfung von Compliance-Management-Systemen. *Die Wirtschaftsprüfung, 69*(11), S. 597-601.

Ewelt-Knauer, C. (2016b). Lohnen sich Compliance-Maßnahmen? *Die Wirtschaftsprüfung, 67*(17), S. 941.

Ewelt-Knauer, C. (2016a). Compliance-Officer definieren ihre Rolle schon jetzt als Coach und Mediator - Nachricht vom 10.06.2016. *Zeitschrift für Compliance, 5*(01-02), S. 5-7.

Ewelt-Knauer, C., & Bauer, A. (2017). Compliance Management Systeme – Definition, Bedeutung und Berichterstattung. In: U. Wagner, & M.-M. Schaffhauser-Linzatti (Hrsg.), *Langfristige Perspektiven und Nachhaltigkeit in der Rechnungslegung*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 75-87.

Ewelt-Knauer, C., Knauer, T., & Lachmann, M. (2015). Fraud characteristics and their effects on shareholder wealth. *Journal of Business Economics, 85*(9), S. 1011-1047.

Faisal, F., Tower, G., & Rusmin, R. (2012). Legitimising Corporate Sustainability Reporting throughout the World. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal, 6*(2), S. 19-34.

Fama, E., & Jensen, M. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics, 26*(2), S. 301-325.

Farooq, M., & Villiers, C. (2019). The Shaping of Sustainability Assurance through the Competition between Accounting and Non-Accounting Providers. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 32*(1), S. 307-336.

Farr, W.-M. (2021). Wirecard und seine Folgen für die Abschlussprüfung - Aufdeckung doloser Handlungen nach ISA [DE] 240. *Die Wirtschaftsprüfung, 72*(2), S. 66-72.

Fasterling, B. (2012). Development of Norms Through Compliance Disclosure. *Journal of Business Ethics, 106*(1), S. 73-87.

Faust, A. (2017). § 109. In: H. Schimansky, H.-J. Bunte, & H.-J. Lwowski, *Bankrechts-Handbuch*. München: C.H.BECK, Rn 1- 139.

Faust, T. (2014). Ethik, Compliance und Controlling. *Controlling & Management Review*, 58(5), S. 1-15.

Favoccia, D., & Richter, T. (2010). Rechte, Pflichten und Haftung des Compliance Officers aus zivilrechtlicher Sicht. *Die Aktiengesellschaft, 55*(2), S. 137-147.

Fazzini, M., & Dal Maso, L. (2016). The value relevance of "assured" environmental disclosure: The Italian experience. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 7*(2), S. 225-245.

Fecker, J., & Kinzl, U.-P. (2010). Ausgestaltung der arbeitsrechtlichen Stellung des Compliance-Officers Schlussfolgerungen aus der BSR-Entscheidung des BGH. *Corporate Compliance Zeitschrift, 3*(1), S. 13-20.

Federmann, B., Gnändiger, J.-H., & Scheben, B. (2019). DoJ und OFAC: Leitlinien zur Bewertung von Corporate Compliance-Management-Systemen. *Der Betrieb, 14*(46), S. 2570-2571.

Feger, A. (2020). Compliance Due Diligence als Bestandteil des Compliance-Managements. *Compliance-Berater, 8*(1-2), S. 14-19.

Ferell, O., Fraedrich, J., & Ferell, L. (2017). *Business ethics: Ethical decision making and cases,* 11. Aufl., Boston: Cengage Learning.

Fissenewert, P. (2020). Verbandssanktionengesetz - Herausforderungen und Chancen für Unternehmen - Einführung eines Unternehmensstrafrechts in Deutschland. *Zeitschrift für Corproate Governance, 15*(4), S. 162-166.

Fissenewert, P. (2016). ISO 19600 – Ein offener und flexibler Standard in einem normierten Kontext. *Compliance-Berater, 4*(4), S. 89-92.

Fissenewert, P. (2015b). *Praxishandbuch internationale Compliance-Management-Systeme - Grundsätze - Checklisten - Zertifizierungen gemäß ISO 19600*. Berlin: Erich Schmidt.

Fissenewert, P. (2015a). Compliance für den Mittelstand – Alte und neue Herausforderungen. *Compliance-Berater, 3*(8), S. 265-268.

Fissenewert, P. (2010). ISO 19600 - Der neue Standard zur Zertifizierung von Compliance-Management-Systemen. *Risk, Fraud and Compliance, 10*(5), S. 198-205.

Fleischer, H. (2014). Aktienrechtliche Compliance-Pflichten im Praxistest: Das Siemens/Neubürger-Urteil des LG München. *Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht, 17*(9), S. 321-329.

Fleischer, H. (2008). Corporate Compliance im aktienrechtlichen Unternehmensverbund. *Corporate Compliance Zeitschrift, 1*(1), S. 1-6.

Fleischer, H. (2003). Vorstandsverantwortlichkeit und Fehlverhalten von Unternehmensangehörigen – Von der Einzelüberwachung zur Errichtung einer Compliance-Organisation. *Die Aktiengesellschaft, 48*(3), S. 291-300.

Foorthius, R. (2012). Tactics for Internal Compliance: A Literature Review Chapter of "Project Compliance with Enterprise Architecture. *Doctoral dissertation Utrecht University*, S. 153-198.

Foorthuis, R., & Bos, R. (2011). A Framework for Organizational Compliance Management Tactics. *Lecture Notes in Business Information Processing, 7*(83), S. 259-268.

Franks, J., & Mayer, C. (2001). Ownership and Control of German Corporations. *The Review of Financial Studies, 14*(4), S. 943-977.

Freidank , C.-C., Scheffler, E., & Simon-Heckroth , E. (2018). Trennung des Lageberichts von "übrigen Berichten". *Die Wirtschaftsprüfung, 69*(11), S. 683-692.

Frese, E. (1992). *Organisationstheorie – Historische Entwicklung, Ansätze, Perspektive*, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Frey, B. (1997). *Not Just for the Money: an Economic Theory of Personal Motivation.* Cheltenham: Edward Elgar .

Frey, D., Streicher, B., & Aydin , N. (2013). Center of Excellence Kulturen sowie professionelle ethikorientierte Führung als Voraussetzung für ökonomischen Erfolg. In: S. Grote (Hrsg.), *Führung der Zukunft*. Berlin: Springer, S. 235-253.

Friebe, P. (2013). Compliance und Vertrauen - Sicherstellung der Compliance als Bestandteil einer. In: J. Vollmar, R. Becker, & I. Hoffend (Hrsg.), *Macht des Vertrauen - Perspektiven und aktuelle Herausforderungen im unternehmerischen Kontext.* Wiesbaden: Springer Gabler, S. 22-51.

Friedrichs, S., Armbruster, A., & Jung, S. (2017). *Antikorruption und Leadership.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Unipress GmbH.

Friendly, M. (2009). *Milestones in the history of thematic cartography, statistical graphics, and data visualization.* Abgerufen am 01. 05 2021 von Math Yorku St. Gallery vom 17.06.2009: http://www.math.yorku.ca/SCS/Gallery/milestone/milestone.pdf

Fritz, D., & Tows, E. (2018). Text Mining and Reporting Quality in German Banks - A Cooccurrence and Sentiment Analysis. *Universal Journal of Accounting and Finance, 6*(2), S. 54-81.

Froesch , D. (2013). Haftungsfallen für Organe in Krisensituationen. *Compliance-Berater, 3*(9), S. 388-394.

Fuhrmann, S., Ott, C., Looks, E., & Guenther, T. (2017). The Content of Assurance Statements for Sustainability Reports and Information Asymmetry. *Accounting and Business Research, 47*(4), S. 369-400.

Fürst, M. (2016). „Ich sehe was, was Du nicht siehst!“ Das Problem der Risikowahrnehmung als vernachlässigte Dimension in der Compliance-Forschung. In: J. Wieland, R. Steinmeyer, & S. Grüninger, *Handbuch Compliance-Management - Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen,* 2 Aufl., Berlin: Erich Schmidt, S. 501-546.

Gaitanides, M. (1992). Ablauforganisation. In: E. Frese (Hrsg.), *HWO*. Stuttgart : HWO, Sp. 1-18.

Galle, R. (2021). 10. GWB-Novelle tritt in Kraft - das Kartellrecht wird digital. *Der Betrieb, 74*(6), S. M4-M5.

Gammisch, M., & Balina, S. (2014). The effectiveness of compliance management systems – an experimental approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences 156*, S. 236-240.

García-Benau, A., & Sierra-Garcia, L. (2013). Financial crisis impact on sustainability reporting. *Management Decision, 51*(7), S. 1528-1542.

Gaumnitz, B., & Lere, J. (2004). A classification scheme for codes of business ethics. *Journal of Business Ethics, 49*(4), S. 329-335.

Gebauer, S. (2004). Compliance – Instrument der Selbstkontrolle im Unternehmen. In: E. Dirk, *Handbuch Investor Relations*. Wiesbaden: Gabler, S. 505-543.

Gebauer, S., & Niermann, S. (2016). 3. Abschnitt. Branchenspezifische Compliance-Organisation - §48 Compliance in der Banken- und Wertpapierdienstleistungsbranche. In: C. Hauschka, K. Moosmayer, & T. Lösler, *Corporate Compliance - Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen,* 3. Aufl., München: C.H.BECK, Rn.1-178.

Gebert, F. (2017). „Faire Kontrolle“ als Mittel wirksamer Compliance. *Risk, Fraud & Compliance, 7*(4), S. 166-170.

Gehling, M. (2011). Deutscher Corporate Governance Kodex - Was spricht für eine Atempause? *Der Betrieb, 62*(31), S. 51-52.

Gehring, S., Kasten, B., & Mäger, T. (2013). Unternehmensrisiko Compliance? - Fehlanreize für Kartellprävention durch EU-wettbewerbsrechtliche Haftungsprinzipien für Konzerngesellschaften. *Corporate Compliance Zeitschrift, 6*(1), S. 1-11.

Geiger, D. (2011). Nemo ultra posse obligatur - Zur strafrechtlichen Haftung von Compliance-Beauftragten ohne Disziplinargewalt. *Corporate Compliance Zeitschrift*, S. 170-174.

Geiß, O. (2014). Step-by-step: Einführung eines wertebasierten Compliance-Management-Systems. *Compliance-Berater, 2*(3), S. 45-47.

Geitel, S. (2018). Food-Compliance: Herausforderungen an die Kommunikation in der Lebensmittelbranche. *Compliance-Berater, 17*(10), S. 368-371.

Gelhausen, H., & Wermelt, A. (2010). Haftungsrechtliche Bedeutung des IDW EPS 980: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance-Management-Systemen gleichzeitig: Replik zum Aufsatz von Dr. Markus S. Rieder und Marcus Jerg zum Thema „Anforderungen an die Überprüfung von Compliance-Programmen". *Corporate Compliance Zeitschrift, 3*(6), S. 208-213.

Gentz, M. (2014). Corporate Governance Kodex: Wie wirksam sind Selbstverpflichtungen der Wirtschaft? *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 67*(1), S. 39-43.

Georgiou, N., & Maniora, J. (2019). Reform des Deutschen Corporate Governance Kodex 2019 - When the public speaks, does the government commission listen? *Die Wirtschaftsprüfung, 70*(15), S. 840-850.

Gerdemann, S. (2018). *Transatlantic Whistleblowing - Rechtliche Entwicklung, Funktionsweise und Status quo des Whistleblowings in den USA und seine Bedeutung für Deutschland.* Heidelberg: Mohr Siebeck.

Gerig, M., & Tsesis, A. (2015). Interessenvertretung und Compliance. *Corporate Compliance Zeitschrift, 8*(6), S. 268-273.

Gerst, H.-J., & Meinicke, D. (2011). Die strafrechtliche Relevanz der Kick-Back-Rechtsprechung des XI. BGH Zivilsenates und die Folgen für eine ordnungsgemäße Compliance-Funktion. *Corporate Compliance Zeitschrift, 2*(3), S. 96-101.

Geschonneck, A., & Scheben, B. (2018). Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2018 - Aktuelle Herausforderungen für Unternehmen. *Die Wirtschaftsprüfung, 68*(22), S. 1449-1454.

Geuenich, M., & Kiesel, H. (2012). Tax Compliance bei Unternehmen - einschlägige Risiken und Folgerungen für die Praxis. *Betriebs-Berater, 67*(3), S. 155-162.

Ghahreman, D. (2014). Gute Compliance? – nur wenn die Unternehmenskultur ausgereift ist. *Compliance-Berater, 2*(11), S. 402-405.

Ghahremann, D. (2017). Compliance im Maßanzug? Der Prüfungsstandard IDW PS 980 in der Praxis. *Compliance-Berater, 5*(1-2), S. 26-38.

Ghassemi-Tabar, N., & Pauthner, J. (2016). Präventive Compliance-Pflichten des Aufsichtsrats und deren Umsetzung. *Der Aufsichtsrat, 13*(12), S. 174-176.

Ghisletta, P. & Spini, P. (2004). An Introduction to Generalized Estimating Equations and an Application to Assess Selectivity Effects in a Longitudinal Study on Very Old Individuals, *Journal of Educational and Behavioral Statistics, 29*(4), S. 421-437.

Giebichenstein, R., & Schirp, C. (2015). IT-Compliance im Kontext der Digitalisierung des Bankgeschäfts. *Compliance-Berater, 3*(11), S. 430-433.

Gietl, S., Göttsche, M., Habisch, A., Roloff, M., & Schauer, M. (2013). Does CSR reporting destroy firm value? Empirical Evidence on GRI-aligned European firms. *Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht, 36*(1), S. 56-86.

Gigerenzer, G. (2006). *Einfache Heuristiken für komplexe Entscheidungen.* Berlin: Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften.

Gnändiger, J.-H., Dietrich C. & Bremer K. (2021). ISO 37301: klare Strukturen für das CMS. *Compliance, Juli/August*, S.7. Abgerufen am 06.10.2021 von R&W-Online Datenbankvom abrufbar unter: https://online.ruw.de/suche/pdf/cnl/cnl-07-08-2021-7-859b996c87fbc12bee7438b34ba05990.pdf.

Gnändiger, J.-H., & Kleff, K. (2018). Bußgeldmindernde Wirkung eines Compliance-Management-Systems. *Die Wirtschaftsprüfung, 69*(8), S. 470-475.

Gnändiger, J.-H. (2016). Compliance Risiken. In: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, In: *Das wirksame Compliance-Management System - Ausgestaltung und Implementierung im Unternehmen,* 2. Aufl., Herne: NWB, S. 46-63.

Gnändiger, J.-H., Herold, T., & Biaesch, F. (2020). Die Prüfung des Datenschutz-Managementsystems nach IDW PS 980 und IDW PH 9.860.1. *Die Wirtschaftsprüfung, 72*(12), S. 666-670.

Göbel, E. (2002). *Neue Institutionenökonomik.* Stuttgart: Lucius & Lucius.

Göbel, E. (2014). *Entscheidungen im Unternehmen* . Konstanz : UVK Verlagsgesellschaft.

Goergen, M., Manjon, M., & Renneboog, L. (2008). Recent Developments in German Corporate Governance. *International Review of Law and Economics, 28*(3), S. 175-193.

Goette, W. (2011). Zur Prüfung von Compliance-Management-Systemen. *Die Wirtschaftsprüfung, 62*(12), S. I.

Goette, W. (2013). Fehlende oder fehlerhafte Entsprechenserklärung. In: *Münchener Kommentar zum AktG,* 3. Aufl., München, C.H.BECK, Rn. 1-114.

Goergen, M. (2012). *International Corporate Governance*. Essex: Pearson.

Goldberg, V. (1976). Regulation and Administered Contracts. *The Bell Journal of Economics, 7*(2), S. 426-448.

Görtz, B. (2010). Der neue Compliance-Prüfungsstandard (EPS 980) Inhalte und Aussagen. *Corporate Compliance Zeitschrift, 3*(4), S. 127-133.

Görtz, L. (2018). BGH: Implementierung und Optimierung eines Compliance-Management-Systems kann Geldbuße nach § 30 OWiG mindern. *Journal der Wirtschaftsstrafrechtlichen Vereinigung e.V., 6*(2), S. 88-93.

Gösswein, G. (2017). Die Führungskräfte im Zentrum eines funktionierenden Compliance Management Systems. *Corporate Compliance Zeitschrift, 10*(1), S. 43-45.

Gößwein, G., & Hohmann, O. (2011). Modelle der Compliance-Organisation in Unternehmen - Wider den Chief Compliance Officer als „Überoberverantwortungsnehmer". *Betriebs-Berater, 65*(16), S. 963-968.

Governance Institute of Australia. (2017). *Compliance frameworks*. Abgerufen am 18.06.2021 von Module 2 - Compliance Frameworks vom 2017: https://mel0201clsprod.blob.core.windows.net/uploads/governanceinstitute/trdoc/0117-rc-mod02-notes/9feddf53-b5e1-e611-80c1-0003ff491d35/0117_rc_mod02.pdf

Graf, A., & Stiglbauer, M. (2010). Branchenspezifische Compliance-Erklärung zum DCGK und Transparenz der Corporate-Governance-Berichterstattung. *Zeitschrift für Corporate Governance, 4*(10), S. 17-25.

Graham, J., & Harvey, C. (2001). The theory and practice of corporate finance. *Journal of Financial Economics, 60*(2-3), S. 187-243.

Graham, J., & Harvey, C. (2001). The theory and practice of corporate finance: evidence from the field. *Journal of Financial Economics, 60*(2-3), S. 187-243.

Grambow, T. (2016). Beteiligungsrechte des Betriebsrats bei der Einführung von Compliance-Management-Systemen – Teil 2. *Compliance-Berater, 4*(7), S. 245-249.

Granzow, H. (2019). Gegen den Strom. *Die Tageszeitung (taz)*, Nr. 43, S. 22.

Graves, O., Flesher, D., & Jordan, R. (1996). Pictures and the bottom line: the television epistemology of US annual reports. *Accounting, Organizations and Society, 21*(1), S. 57-88.

Gray, J. V., Anand, G., & Roth, A.V. (2015). The Influcence of ISO 9000 Certification on Process Compliance. *Production and Operations Management,* 24(3), S. 369-382.

Gray, R., Reza, K., & Lavers, S. (1995). Corporate Social and Environmental Reporting: A Review of the Literature and a Longitudinal Study of UK Disclosure. *Accounting, Auditing and Accountability Journal, 8*(2), S. 47-77.

Grenz, T. (2017). Gute Compliance - gut für den Börsenkurs. *Die Wirtschaftsprüfung, 68*(1), S. 1-2.

Grohnert, S. (1999). *Rechtliche Grundlagen einer Compliance-Organisation und ausgewählte Fragen der Umsetzung.* Hamburg: Boysen & Mauke.

Gros, M., & Velte, P. (2020). Reform der Corporate Governance nach dem RefE für ein Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz (FISG). *Der Konzern, 18*(11), S. 436-443.

Groß, P. (2013). Rechtsabteilung und Compliance - ein systemischer Widerspruch? *Compliance-Berater, 1*(7), S. 270-271.

Groß, N. F. V. G. (2012). *Chief Compliance Officer*. Baden-Baden: Nomos.

Großkopf, A.-K., Sellhorn, T., Wagner, V., & Weiß, K. (2021). Globale Standards für Nachhaltigkeitsberichterstattung - – Eine kritische Analyse des Vorstoßes der IFRS-Stiftung. *Der Betrieb, 74*(30), S. 1621-1629.

Grossman, S., & Hart, O. (1983). An Analysis of Principal-Agent Problem. *Econometrica, 51*(1), S. 7-45.

Grundei, J., & Talaulicar, T. (2009). Corporate Compliance. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 38*(2), S. 73-77.

Grundmeier, C. (2011). *Rechtspflicht zur Compliance im Konzern.* Köln: Carl Heymanns.

Grüninger, S. (2010). Compliance-Prüfung nach dem IDW EPS 980 - Pflicht oder Kür für den Aufsichtsrat? *Der Aufsichtsrat, 7*(10), S. 140-141.

Grüninger, S. (2014). Werteorientiertes Compliance-Management-System. In: J. Wieland, R. Steinmeyer, & S. Grüninger, *Handbuch Compliance-Management - Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen*. Berlin: Erich Schmidt, S. 41-71.

Grüninger, S., & Jantz, M. (2013). Möglichkeiten und Grenzen der Prüfung von Compliance-Management-Systemen: Gestaltung interner oder externer Wirksamkeits- und Umsetzungsprüfungen. *Zeitschrift für Corporate Governance 8*(3), S. 131-136.

Grüninger, S., & Kayser, M. (2015). Dialoggespräch zum Thema ISO 19600. *Compliance-Berater, 10*(5), S. 133-135.

Grüninger, S., & Remberg, M. (2013). Die Bedeutung eines Zertifikats nach IDW PS 980. *Compliance-Berater 3*(5), S. 187.

Grüninger, S., & Schöttl, L. (2007). Rethinking Compliance - Essential Cornerstones for more Effectiveness in Compliance Management. *Compliance Elliance Journal, 3*(2), S. 3-17.

Grüninger, S., Jantz, M., & Schweikert, C. (2014). *Empfehlungen für die Ausgestaltung und Beurteilung von Compliance-Management-Systemen.* Abgerufen am 12.05.2021 von Konstanz Institut für Corporate Governance vom 31.04.2014: https://opus.htwg-konstanz.de/frontdoor/deliver/index/docId/249/file/KICG_L2.pdf

Günay, S. (2020). Das Compliance-Risiko in Deutschland - Was Unternehmen wissen müssen. *Risk, Fraud & Compliance, 15*(2), S. 108-109.

Gupta, P., & Thomson, J. (2006). Use of COSO1992 in Management Reporting on Internal Control. *Strategic Finance,* (Sept. 2006), S. 27-33.

Haag, O., & Acikgöz, S. (2016). Compliance-Management im Unternehmen - Notwendigkeit oder Rechtspflicht? *Compliance-Berater, 4*(8), S. 265-269.

Haag, O., & Blindschädel, H. (2021). Das idealtypische Compliance Risk Assesment - Teil 1. *Compliance-Berater, 9*(3), S. 64-67.

Haberhauer, S. (2017). Compliance Risiko – Was ist das? *Corporate Compliance Zeitschrift, 10*(2), S. 78-83.

Habersack, M. (2011). Gedanken zur konzernweiten Compliance-Verantwortung des Geschäftsleiters eines herrschenden Unternehmens. In: S. Bechthold, J. Jickeli, & M. Rohe, *Recht, Ordnung und Wettbewerb: Festschrift zum 70. Geburtstag von Wernhard Möschel*, 1. Aufl., Baden-Baden: Nomos, S. 1175-1192.

HCZ. (2016). Hamburger Compliance Zertifikat - Hamburger Compliance Modell. Abgerufen am 15.03.2021 von Handbuch Zertifizierung vom 31.10.2016: https://www.hk24.de/blueprint/servlet/resource/blob/4123550/8088e31ec2f7160254b166520f3e6d51/handbuch-zertifizierung-data.pdf

Hackethal, A. (2004). German Banks and Banking Structure. In: J. Krahnen, & R. Schmidt, *The German financial system*. Oxford: Oxford University Press, S. 71-105.

Hahn, C., & Naumann, D. (2013). Organhaftung trotz sachverständiger Beratung – Entscheidungskonflikte zwischen dem „Gebot des sichersten Weges" und unternehmerischer Wagnis. *Corporate Compliance Zeitschrift, 6*(4), S. 156-164.

Hamann, G. (2018). Gib mir meine Daten zurück!. *Die Zeit*, S. 21-22.

Harbarth, S. (2015). Anforderungen an die Compliance-Organisation in börsennotierten Unternehmen. *Zeitschrift für das gesamte Handels- und Wirtschaftsrecht, 21*(02-03), S. 136-172.

Hardie, I., & Howarth, D. (2009). Die Krise but not La Crise? The Financial Crisis and the Transformation. *Journal of Common Market Studies 2009, 47*(5), S. 1017-1039.

Hart, O. (1988). Incomplete Contracts and the Theory of the Firm. *Journal of Law, Economics & Organization, 4*(1), S. 119-139.

Hartmann. A. (2017). D*ie Compliance-Helden von HARTMANN - Code of Conduct*. 3. Aufl. Heidenheim: Hartmann AG.

Hasan, M., Roebuck, P., & Simnett, R. (2003). An investigation of alternative report formats for communicating moderate levels of assurance. *Auditing: A Journal of Pratice & Theory, 22*(2), S. 171-187.

Hastenrath, K. (2011). Auswirkungen des BGH-Urteils zur Garantenstellung des Compliance Officers aus Sicht der Unternehmenspraxis. *Corporate Compliance Zeitschrift, 4*(1), S. 32-36.

Hastenrath, K. (2016). Möglichkeiten und Grenzen der Pflichtendelegation an den (Chief) Compliance Officer. *Compliance-Berater, 4*(1-2), S. 6-10.

Hastenrath, K. (2017). Kapitel 6: Bewährte Kommunikationselemente der Compliance vom Mittelstand bis zur börsennotierten AG. In: K. Hastenrath, *Compliance-Kommunikation - Professionell - international - zielgruppengerecht*. Berlin: Erich Schmidt, S. 175-228.

Hastenrath, K., & Müller, H. (2017). Möglichkeiten der Incentivierung von Compliance-gerechtem Verhalten. *Compliance-Berater, 5*(5), S. 154-160.

Hauschka, C. (2004). Compliance am Beispiel der Korruptionsbekämpfung. *Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 26*(19), S. 877-883.

Hauschka, C. (2004). Compliance, Compliance-Manager, Compliance-Programme: Eine geeignete Reaktion auf gestiegene Haftungsrisiken für Unternehmen und Management?. *Neue Juristische Wochenschrift, 57*(5), S. 257-261.

Hauschka, C. (2015). Von Normen und Normen – zur ISO 19600. *Corporate Compliance Zeitschrift, 8*(1), S. 1.

Hauschka, C. (2010). Compliance als Teil einer modernen Unternehmensführung. *Anwaltsblatt, 12*(10), S. 629-633.

Hauschka, C., & Greeve, G. (2007). Compliance in der Korruptionsprävention - was müssen, was sollen, was können die Unternehmen tun?. *Betriebs-Berater, 62*(2), S. 165-173.

Hauschka, C., Galster, W., & Marschlich, A. (2014). Leitlinien für die Tätigkeit in der Compliance- Funktion im Unternehmen (für Compliance Officer außerhalb regulierter Sektoren). *Corporate Compliance Zeitschrift, 7*(6), S. 242-248.

Hay, D. (2020). *The future of auditing.* New York: Routledge: Abingdon.

Healy, M., & Iles, J. (2002). The Establishment and Enforcement of Codes. *Journal of Business Ethics, 39*(1), S. 117-124.

Heinen, E. (1968). *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre,* 2. Aufl., Wiesbaden: Schäfer Poeschel.

Heinisch, S. (2013). Elemente eines Compliance-Programms zur Einhaltung von EU-Sanktionen in der (Rück-)Versicherungswirtschaft. *Compliance-Berater, 8*(6), S. 250-254.

Heißner, S. (2014). *Erfolgsfaktor Integrität. Wirtschaftskriminalität und Korruption erkennen, aufklären, verhindern.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Heißner, S., & Schaffer, S. (2018). Compliance in der First Line of Defense – Grundlagen und Einsatzfelder von Embedded Compliance – Warum Compliance noch enger in die „First Line of Defense" integriert werden muss. Und wie das gerade inmitten der Digitalisierung gelingen kann. *Corporate Compliance Zeitschrift, 11*(4), S. 147-152.

Helck, T. (2021). Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten: Worauf sich Unternehmen zukünftig vorbereiten müssen. *Betriebs-Berater, 76*(27), S. 1603-1606.

Heldmann, S. (2010). Betrugs- und Korruptionsbekämpfung zur Herstellung von Compliance. *Der Betrieb, 63*(22), S. 1235-1239.

Helisch, M. (2014). Unternehmenskultur, Corporate Identity und Loyalität als wesentliche Bestimmungsgrößen für gelebte Compliance. *Compliance-Berater, 2*(7), S. 225-227.

Hemeling, P. (2010). Compliance im Erst- und Rückversicherungsunternehmen. *Corporate Compliance Zeitschrift, 3*(1), S. 21-24.

Hennecke, R. (2021). Ulrich Sieber, Marc Engelhart: Compliance Programs for the Prevention of Economic Crimes – An Empirical Survey of German Companies. *Journal der Wirtschaftsstrafrechtlichen Vereinigung e.V., 9*(1), S. 81-83.

Henry, E. (2008). Are Investors Influenced By How Earnings Press Releases Are Written? *The Journal of Business Communication, 45*(4), S. 363-407.

Henschel, T., & Heinzel, I. (2016). *Governance, Risk und Compliance im Mittelstand - Praxisleitfaden für gute Unternehmensführung* . Berlin: Erich Schmidt.

Herzog, H. (2010). Compliance-Organisation und die neue Institutionenökonomik - Eine kurze ökonomische Vorteilshaftigkeitsbetrachtung von Compliance-Organisationen. *Risk, Fraud & Compliance, 5*(1), S. 12-17.

Hillman, A., & Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Review, 28*(3), S. 383-396.

Hilmer, H.-J. (2017). *Compliance als Luftblase?.* Abgerufen am 21.03.2021 von Compliance digital vom 25.10.2017: https://www.compliancedigital.de/ce/compliance-als-luftblase/detail.html

Hillmer, H.-J. (2013). Unsicherheitsbewältigung im Rahmen der Unternehmenssteuerung. *Zeitschrit für Corporate Governance, 8*(6), S. 256-261.

Hodge, K., Subramaniam, N., & Stewart, J. (2009). Assurance of Sustainability Reports: Impact on Report Users' Confidence and Perceptions of Information Credibility. *Australian Accounting Review, 19*(3), S. 178-194.

Hofeditz, M., Nienaber, A.-M., Dysvik, A., & Schewe, G. (2015). "Want to" versus "have to": Intrinsic and extrinsic motivators as predictors of compliance behavior intention. *Human Resource Management, 56*(1), S. 25-49.

Hoffmann, A., & Schieffer, A. (2017). Pflichten des Vorstands bei der Ausgestaltung einer ordnungsgemäßen Compliance-Organisation. *Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht, 20*(11), S. 401-407.

Hoffmann, H., Schiml, P., & Izrailevych, V. (2020). Auswirkungen des Entwurfs eines Verbandssanktionengesetzes auf das Steuerstrafrecht. *Der Betrieb, 73*(48), S. 2542-2546.

Hoffmann, J., Weber, I., & Governator, G. (2012). On compliance checking for clausal constraints in annotaed process models. *Information Systems Frontier, 14*(2), S. 155-177.

Höller, M., Vettori, O., & Jancsary, D. (2013). Imageries of corporate social responsibility: Visual recontextualization and field-level meaning. *Research in the Sociology of Organization, 39B*, S. 139-174.

Holloch, K. (2015). Identifizierung länderspezifischer Compliance-Risiken. *Compliance-Berater, 3*(7), S. 245-249.

Holzhauser, G. (2011). Compliance: Must have or nice to have - Gesellschafts- und kapitalmarktrechtliche Grundlagen von Compliance. In: G. Holzhauser, & C. Sutter (Hrsg.), *Interdisziplinäre Aspekte von Compliance*, Baden-Baden: Nomos, S. 11-38.

Homann, M. (2021). *ISO 37301 – Was gilt nach dem neuen CMS-Standard?* Abgerufen am 06.10.2021 von eqs-Group vom 11.06.2021: https://www.eqs.com/de/compliance-wissen/blog/iso-37301/

Hooghiemstra, R. (2000). Corporate Communication and Impression Management – New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting. *Journal of Business Ethics, 27*(1), S. 55-68.

Hooper, K., Low, J., & Kearins, H. (2000). Corporate Communication and Impression Management – New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting. *Journal of Business Ethics, 27*(1), S. 55-68.

Hopson, M., & Koehler , K. (2008). Effektive ethische Compliance-Programme im Sinne der United States Federal Sentencing Guidelines. *Corporate Compliance Zeitschrift, 1*(6), S. 208-213.

Horne, C. (2004). Collective benefits, exchange interests, and norm enforcement. *Social Forces, 82*(3), S. 1037-1062.

Horney, J., & Kuhlmann, M. (2010). Der Entwurf des IDW für einen Standard zur Prüfung von Compliance-Management-Systemen aus Sicht der Unternehmenspraxis. *Corporate Compliance Zeitschrift, 3*(5), S. 192-195.

Houston, R., & Taylor, G. (1999). Consumer Perceptions of CPA WebTrustSM Assurances: Evidence of an Expectation Gap. *International Journal of Auditing, 3*(2), S. 89-105.

Huang, X., Teoh, H., & Zhang, Y. (2013). Tone Management. *The Accounting Review, 89*(3), S. 1083-1113.

Hülsberg, F., & Bauer, M. (2017). Prüfung der Governance-Elemente durch den Aufsichtsrat - Zur Bedeutung von IDW PS 981, IDW PS 982 und IDW PS 983. *Die Wirtschaftsprüfung, 68*(19), S. 1111-1117.

Hülsberg, F., & Laue J. (2017). Die Prüfung von Compliance Management-Systemen nach IDW PS 980. In: *Compliance in der Praxis*, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 152-160.

Hutzschenreuter, T. (2015). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre.* Wiesbaden: Gabler.

IDW (2021c). *IDW Tätigkeitsbericht 2020/2021*. Abgerufen am 17.08.2021 von IDW - Über uns vom 31.12.2020: https://indd.adobe.com/view/0c13b6f4-84b1-4760-a798-b496e99bba18

IDW. (2021b). IDW Life - IDW Prüfungshinweis: Die Prüfung der Einhaltung der Grundsätze der ordnungsgemäßen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form zum Datenzugriff (GoBD-Compliance) (IDW PH 9.860.4 (07.2021)). *IDW Life, 6*(8), S. 865-899.

IDW. (2021a). COSO-Leitfaden zum Management von Compliance-Risiken. *Die Wirtschaftsprüfung, 72*(1), S. 40.

IDW. (2020). *IDW Positionspapier - Fortentwicklung der Unternehmensführung und -kontrolle: Erste Lehren aus dem Fall Wirecard (Stand: 15.07.2020) - Ergänzung und aktualisiert am 16.11.2021.* Abgerufen am 04.04 2021 von IDW Positionspapier vom 15.07.2020: https://www.idw.de/blob/124552/996a2197d5e1463e74a0f769f4078b02/down-positionspapier-wirecard-2-aufl-data.pdf

IDW. (2017). IDW Praxishinweis 1/2016. Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980, *IDW* Life, 2(6), S. 837-843.

IDW. (2011). IDW PS 980: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen (11.03.2011). *WPg Supplement*, *5*(2) und zuletzt geändert In: FN-IDW 4/2011, S. 78-83.

Illing, D., & Umnuß, K. (2009). Die arbeitsrechtliche Stellung des Compliance Managers – insbesondere Weisungsunterworfenheit und Reportingpflichten. *Corporate Compliance Zeitschrift, 2*(1), S. 1-8.

Imhof, K. (2008). Vertrauen, Reputation und Skandal. In C. Schwarzer (Hrsg.), *Soziale Normen und Skandalisierung. Social Norms and Scandalization*. Berlin: LIT, S. 55-78.

ISO. (2021). ISO 37301 *Compliance management systems - Requirements with guidance for use (First editon 2021 -04-31).* Genf (Schweiz): International Organization for Standardization.

ISO. (2014). *ISO 19600 Compliance management systems - Guidelines (First editon 2014 - 12-15).* Genf (Schweiz): International Organization for Standardization.

Jäger, A. (2006). Aufsichtsrat und Compliance. *Der Aufsichtsrat, 3*(12), S. 2-3.

Jäger, A., & Campos Nave, J. (2009). *Praxishandbuch Corporate Compliance - Grundlagen - Checklisten - Implementierung.* Weinheim: Wiley.

Jäkel, I. (2016). Wie misst man Compliance? *Compliance Manager, 3*(9), S. 34-41.

Janssen, H. (2008). Kartellrechts-Compliance. In: G. Wecker, & H. van Laak, *Compliance in der Unternehmenspraxis - Grundlagen, Organisation und Umsetzung*. Wiesbaden: Gabler, S. 171-191.

Jegadeesh, N., & Wu, D. (2013). Word power: A new approach for content analysis. *Journal of Financial Economics, 110*(3), S. 712-729.

Jenne, M. (2017). *Die Überprüfung und Zertifizierung von Compliance-Management-Systemen - Rechtliche Bedeutung von Compliance-Prüfungen und Zertifikaten, insbesondere nach IDW PS 980, in Deutschland und den USA.* Berlin: Duncker & Humblot.

Jennings, S. (2012). ACOs: Importance of Compliance Program Certification. *Journal of Health Care*, S. 41-42.

Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics, 3*(4), S. 306-360.

Jonas, P. (2016). Die Internationale Norm ISO 19600 Compliance Management System - Inhalte und Zertifizierung. *Australian Law Journal, 89*(1), S. 60-67.

Jones, G., & Bouncken, R. (2008). *Organisation – Theorie, Design und Wandel.* München: Pearson Studium.

Jorga, F., & Fürst, F. (2016). Compliance im Kontext der Banken- und FinTech-Branche – Herausforderungen bei der GwG-konformen Personenidentifikation. *Compliance-Berater, 10*(10), S. 390-393.

Junc, L. (2010). *Corporate-Compliance-Berichterstattung in Deutschland - Eine theoretische und empirische Analyse.* Heidelberg : Gabler.

Jungbluth, A. (2015). Berücksichtigung von Compliance bei Kartellverstößen. *NZ Kart - Neue Zeitschrift für Kartellrecht, 3*(1), S. 43-44.

Jürgens, A., & Overkamp, H. (2021). Tax-Compliance-Management-Systeme in der öffentlichen Verwaltung - Wie gelingt eine erfolgreiche Einführung? *Die Wirtschaftsprüfung, 72*(10), S. 669-675.

Jüttner, M. (2021). Behavioral Compliance statt Corporate Compliance? Zwischen gefährlichen Halbwahrheiten, absolutem Unsinn und aussichtsreichen Lösungsansätzen beim Versuch, Unternehmenskriminalität zu verhindern. *Corporate Compliance Zeitschrift, 14*(1), S. 1-11.

Jüttner, M. (2020). Daten, die nichts bedeuten: Die (Ver-)Messung der Compliance - Behavioral Compliance statt Fehlanreizen und blinder Flecken. *ComplianceBusiness, 4*(2), S. 18-21.

Jüttner, M., & Barnutz, S. (2020). Compliance-Kultur und Integrität – Über den Wolken einer naiven Managementromantik und die harte Landung. *Corporate Compliance Zeitschrift, 13*(5), S. 250-255.

Jüttner, M. (2018). Die 42 der Compliance – Das Kriterium der Wirksamkeit eines Compliance. *Corporate Compliance Zeitschrift, 11*(3), S. 168-170.

Jüttner, M., & Koch, S. (2018). Der Unterschied zwischen „Unternehmen mit kriminellen Mitarbeitern" und „kriminellen Unternehmen. *Compliance-Berater, 6*(12), S. 437-442.

Jüttner, M., Artinger, F., Keller, N., & Petersen, M. (2019). Compliance-Risiken unter Unsicherheit effektiv managen. *Corporate Compliance Zeitschrift, 12*(5), S. 225-230.

Kahlenberg, H., Rahlmeyer, D., & Giese, P. (2021). Die 10. GWB-Novelle: Mehr als eine Digitalisierungsnovelle. *Betriebs-Berater, 76*(10), S. 579-590.

Kahneman, D., & Miller, D. (1986). Norm theory: Comparing reality to its alternatives. *Psychological Review, 93*(2), S. 136-153.

Kammerloher-Lis, S., & Kirsch, A. (2018). Tax Compliance Management Systeme bei Unternehmen der öffentlichen Hand am Beispiel der Kommunen. *Der Betrieb, 71*(4), S. 151-156.

Kamps, K. (2007). *Politisches Kommunikationsmanagement.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kelley, T., Chapin, D., & May, R. (1993). The COSO Report: Challenge and Counterchallenge. *Journal of Accountancy, 175*(2), S. 10-18.

Kennecke, S., Frey, D., & Kaschube, J. (2014). Organisationspsychologische Aspekte der Compliance. In W. Schettgen-Sarcher (Hrsg.), S. Bachmann, & P. Schettgen, *Compliance Officer - Das Augsburger Qualifizierungsmodell*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 221-258.

Kettle, K., & Häubl, G. (2011). The Signature Effect: Signing Influences Consumption-Related Behavior by Priming Self-Identity. *Journal of Consumer Research, 38*(3), S. 301-316.

Kharbili, M., Stein, S., Markovic, I., & Pulvermüller, E. (2008). *Towards a Framework for Semantic Business Process Compliance Management.* Montpellier, France: GRCIS.

Kiener, S. (1990). *Die Principal-Agent-Theorie aus informationsökonomischer Sicht.* Heidelberg: Physica.

Kieser, A., & Ebers, M. (2014). *Organisationstheorien*, 7. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.

Kiethe, K. (2007). Vermeidung der Haftung von geschäftsführenden Organen durch Corporate Compliance. *GmbH-Rundschau, 98*(7), S. 393-400.

Kindermann, J., & Bast J. (2013). Compliance 2.0 – Ein Ausblick auf CRD IV und MiFID2. *Compliance-Berater, 3*(8), S. 337-341.

Klein, K. (2019). Compliance in Deutschland - eine Einführung. *Türk-Alman Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 1*(2), S. 159-184.

Klein, S. (2009). Komplexitätstheorem der Corporate Governance in Familienunternehmen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue*(2), S. 63-82.

Kleinfeld, A., & Martens, A. (2018). CSR und Compliance im Kontext ihrer Bedeutungsentwicklung. In: A. Kleinfeld , & A. Martens (Hrsg.), *CSR und Compliance - Synergien nutzen durch ein integriertes Management*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-33.

Kleinfeld, A., & Zubrod, A.-K. (2016). Social Compliance. *Compliance-Berater, 4*(5), S. 133-137.

Kleinle, W., Janßen, C., & Parsow, C. (2017). Compliance im Mittelstand aus der Sicht der Praxis. *Die Wirtschaftsprüfung, 68*(17), S. 1008-1015.

Klindt, T., Pelz, C., & Theusinger, I. (2010). Compliance im Spiegel der Rechtsprechung. *Neue Juristische Wochenschrift, 73*(33), S. 2385-2391.

Klopp, T. (2012). *Der Compliance-Beauftragte - Arbeitsrechtliche Stellung und Funktion in der Compliance.* Berlin: Duncker & Humblot.

Klösel, D. (2015). Compliance-Verstöße und Sanktionen – Ein Leitfaden für die unternehmerische Praxis. *Compliance-Berater, 3*(7), S. 253-257.

Koch, J. (2009). Compliance-Pflichten im Unternehmensverbund? *Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht, 10*(22), S. 1013-1020.

Köhler, A., & Junc, L. (2010). Die Qualität von Corporate-Compliance-Systemen - Freiwillige Berichterstattung und Auswirkung auf die Eigenkapitalkosten. *Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung 21*(3), S. 299-322.

Kölbel, R. (2014). Corporate Crime, Unternehmenssanktion und kriminelle Verbandsattitüde. *Zeitschrift für Internationale Strafrechtsdogmatik, 9*(11), S. 552-557.

König, H., & Teichert, F. (2017). AEAO zu § 153 AO: Unternehmen schützen mit Tax Compliance. *Der Betrieb, 70*(4), S. 146-152.

Kort, M. (2013). Compliance-Pflichten und Haftung von GmbH-Geschäftsführern. *GmbH-Rundschau, 103*(11), S. 566-574.

Kort, M. (2008). Verhaltensstandardisierung durch Corporate Compliance. *Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht, 11*(3), S. 81-85.

Kosiol, E. (1962). *Organisation der Unternehmung.* Wiesbaden: Springer Gabler .

Kowallik, A. (2021). Compliance in einer digitalen Welt: Das neue Sozialkreditsystem in China - Übersicht, Bedeutung für Unternehmen, Relevanz im CMS und Tax CMS. *Der Betrieb, 74*(6), S. 252-257.

Kramarsch, M., Siepmann, R., & Dörrwächter, J. (2019). Reaktionen auf den DCGK-Entwurf. *Der Aufsichtsrat, 16*(5), S. 66-68.

Krauskopf, Patrick., & Schraner, F. (2017). *Kartellrechtliche Compliance: Praxistipps für Unternehmen und Manager*. Zürich: Schulthess.

Kränzlin, G.-P., & Weller, S. (2014). LG München I: Die Einrichtung eines funktionierenden Compliance-Systems gehört zur Gesamtverantwortung des Vorstands - München I, Urteil vom 10.12.2013 – 5HK O 1387/10, n. rkr. (Az. OLG München 7 U 113/14). *Compliance-Berater, 2*(4), S. 167-176.

Kräkel, M. (2015).*Organisation und Management*, 6. Aufl., Heidelberg: Mohr Siebeck.

Kredel, N., Niejahr, N., & Kresken, J. (2014). Kartell- und beihilferechtliche Compliance in öffentlichen Unternehmen. *Compliance-Berater, 2*(6), S. 199-202.

Kreipl, C. (2020). *Verantwortungsvolle Unternehmensführung - Corporate Governance, Compliance Management und Corporate Social Responsibility*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kreipl, M., & Müller, S. (2016). Ausweitung der Pflichtpublizität um eine Nichtfinanzielle Erklärung - RegE zur Umsetzung der CSR-Richtlinie. *Der Betrieb, 69*(42), S. 2425-2428.

Kremer, T., Bachmann, G., Lutter, M., & von Werder , A. (2018). *Deutscher Corporate Governance Kodex - Kodex-Kommentar* . München: C.H.BECK.

Kremer, T., & Klahold, C. (2010). Compliance-Programme in Industriekonzernen. *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht, 38*(2), S. 113-143.

Kremer, T., & Klahold, C. (2007). Risikobereich und Haftung: Compliance in Industrieunternehmen. In: C. Krieger, & U. Schneider (Hrsg.), *Handbuch Managerhaftung*. Köln: Otto Schmidt, S. 495-518.

Kretschmer, H. (2012). *Handbuch Compliance.* Wien: LexisNexis.

Krieger, S., & Günther, J. (2011). Der Compliance Officer - Verantwortlcihe Haftung und arbeitsrechtliche Stellung. *Zeitschrift für Corporate Governance, 4*(4), S. 149-154.

Krink, K. (2021). *Das Verbandssanktionengesetz ist vorerst gescheitert*. Abgerufen am 06.07.2021 von Ebner Stolz vom 05.07.2021: https://www.ebnerstolz.de/de/das-verbandssanktionengesetz-ist-vorerst-gescheitert-374327.html

Kromer, C., Pumpler, R., & Henschel, K. (2013). Beurteilung der Effektivität eines Tax-Compliance-Systems – Teil 2. *Compliance-Berater, 1*(5), S. 204-211.

Kroneck, S. (2021). Zweifel an Compliance in Fimen. *Börsen-Zeitung*, Nr. 197, S. 10.

Kuhlen, L., Kudlich, H., & Ortiz de Urbina, I. (2013). *Compliance und Strafrecht.* Heidelberg: C.F. Müller.

Kulhavy, R., & Schwartz, N. (1981). Tone of Communication and Climate Perceptions. *The Journal of Business Communication, 18*(1), S. 17-27.

Külz, P. (2021). *Vorerst gescheitert: Das Verbandssanktionengesetz - Überblick über die geplanten Regelungen*. Abgerufen am 25.06.2021 von Ebner Stolz vom 30.06.2021: https://www.ebnerstolz.de/de/verbandssanktionengesetz-rueckt-naeher-332241.html

Kuruppu, S., & Milne, M. (2010). Dolphin deaths, organizational legitimacy and potential employees' reactions to assured environmental disclosures. *The Accounting Forum, 34*(1), S. 1-19.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics, 58*(1), S. 3-27.

Lackhoff, K., & Schulz, M. (2010). Das Unternehmen als Gefahrenquelle? Compliance-Risiken für Unternehmensleiter und Mitarbeiter. *Corporate Compliance Zeitschrift, 3*(3), S. 81-88.

Lampert, T. (2002). Gestiegenes Unternehmensrisiko Kartellrecht – Risikoreduzierung durch Competition-Compliance-Programme. *Betriebs-Berater, 57*(44), S. 2237-2243.

Lampert, T. (2007). §9. Compliance-Organisation. In: Hauschka, K. Moosmayer, & T. Lösler, *Coprorate Compliance - Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen*, München: C.H.BECK, S. 142-155.

Lang, M., & Lundholm, R. (1996). Corporate disclosure policy and analyst behavior. *The Accounting Review, 71*(4), S. 467-492.

Langbein, L., & Kerwin , C. (1985). Implementation, negotation and compliance in environmental and safety regulation. *Journal of Politics, 47*(3), S. 854-880.

Lange , O. (2020). Auswirkungen des VerSanG auf die Managerhaftung. *Corporate Compliance Zeitschrift, 13*(5), S. 265-280.

Langenhahn, S. (2012). *Die strafrechtliche Verantwortlichkeit des Compliance Officers im deutsch- österreichischen Rechtsvergleich.* Salzburg: Paris- Lodron Universität Salzburg.

Lanzinner, D., & Petrasch M. (2020). Die Milderung nach §§ 17 f. VerSanG – ein „Anreiz" für den Verband als Arbeitgeber?. *Corporate Compliance Zeitschrift, 13*(3), S. 109-119.

Larson, M. (2017). The Rise of Professionalism. In: S. Aronowitz, M. Roberts, & A. Stanley, *Class: The anthology* (S. 236-286). New Jersey: Wiley-Blackwell.

Laue, C., & Kunz, J. (2015). Ökonomische und rechtliche Bedeutung eines CMS nach IDW PS 980. In: KMPG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, *Das wirksame Compliance-*

Management-System - Ausgestaltung und Implementierung im Unternehmen. Herne: NWB, S. 1-12.

Laue, J. (2021). *Integration der Corporate-Governance-Systeme.* Berlin: Erich Schmidt.

Laue, J., & Brandt, V. (2016). Möglichkeiten und Grenzen des Outsourcing von Compliance-Aufgaben. *Betriebs-Berater, 71*(17), S. 1002-1006.

Laue, J., & Schenk, C. (2013). Wirksames Compliance-Management – ein anhaltendes Topthema in deutschen Unternehmen. *Compliance-Berater, 3*(4), S. 140-143.

Laue, J., Glage, D., & Havers, G. (2016). Prüfung von Corporate-Governance-Systemen - IDW EPS 982: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung des internen Kontrollsystems der Unternehmensberichterstattung. *Die Wirtschaftsprüfung, 67*(22), S. 1208-1215.

Laue, J., Hartke, J., & Wedemeier, J. (2014). Ressourcenfresser Compliance? - Es geht auch anders! *Controlling & Management Review, 58*(5), S. 44-52.

Laux, H., & Liermann, F. (1987). *Grundlagen der Organisation – Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre.* Berlin: Springer.

Laux, H., Gillenkirch, R., & Schenk-Mathes, H. (2014). *Entscheidungstheorie*, 9. Aufl., Berlin-Heidelberg: Springer.

Le-Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice, 33*(6), S. 1169-1191.

Lee, E., & Kim, Y. (2016). Effects of infographics on news elaboration, acquisition, and evaluation: Prior knowledge and issue involvement as moderators. *New media & Society 18*(8), S. 1479-1598.

Lee, T. (1994). The Changing Form ot the Corporate Annual Report. *The Accounting Historians Journal, 21*(1), S. 215-232.

Lehmann, F.-W. (2014). Koalitionsbeschluss über die Schaffung eines Gesetzes über die Tarifeinheit –ein Fall für das Bundesverfassungsgericht? *Betriebs-Berater, 69*(11), S. 634-637.

Lehner, U., & Schmidt, M. (2000). Risikomanagement im Industrieunternehmen. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 50*(3), S. 261-289.

Levin, I., Schneider, I., & Gaeth, G. (1998). All Frames Are Not Created Equal: A Typology and Critical Analysis of Framing Effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 76*(2), S. 149-188.

Levin, P., & Gaeth, J. (1988). How Consumers Are Affected by the Framing of Attribute Information Before and After Consuming the Product. *Journal of Consumer Research*, S. 374-378.

LG München I. (2013). *LG München I Urteil vom 10.12.2013 – 5 HK O.* Abgerufen am 19.12 2020 von Rechtsprechung zu LG München I vom 15.12.2013: https://dejure.org/dienste/vernetzung/rechtsprechung?Gericht=LG%20M%FCnchen%20I&Datum=10.12.2013&Aktenzeichen=5%20HKO%201387/10: https://dejure.org/dienste/vernetzung/rechtsprechung?Gericht=LG%20M%FCnchen%20I&Datum=10.12.2013&Aktenzeichen=5%20HKO%201387/10

Liese, J. (2008). Much Adoe About Nothing?1In Anlehnung an William Shakespeare: Much adoe about Nothing, London (1600). Die Zuordnung der Protagonisten ist dem Leser überlassen. oder: Ist der Vorstand einer Aktiengesellschaft verpflichtet, eine Compliance-Organisation zu implementieren?. *Betriebs-Berater, 17*(25), S. 17-23.

Liese, J., & Schulz, M. (2011). Risikomanagement durch Compliance-Audits - Neue Herausforderungen für die Unternehmensorganisation. *Betriebs-Berater, 66*(21), S. 1347-1353.

Link, M., Maciuca, F., & Steßl, A. (2017). Effektives Managementsystem zur Überwachung von Sicherheitsrisiken im Unternehmen? - Möglichkeiten eines

Risikomanagementsystems (IDW PS 981). *Die Wirtschaftsprüfung, 67*(18), S. 1051-1055.

Link, M., Maciuca, F., & Wedemeier, J. (2017). Studienergebnisse The Future of Compliance 2017 – Implikationen für ein Compliance-Management der Zukunft. *Compliance-Berater, 5*(1/2), S. 24-27.

Link, M., Scheffler, R., & Oehlmann, D. (2020). Corporate Governance und Wirtschaftsprüfung - Weshalb IDW PS 981, IDW PS 982 und IDW PS 983 notwendig sind und wie sie inder Praxis angewendet werden. *Die Wirtschaftsprüfung, 71*(16), S. 937-946.

Linsley, P., & Shrives, P. (2000). Risk management and reporting risk in the UK. *Journal of Risk, 3*(1), S. 115-129.

Linssen, R. (2016). Soziales Risikomanagement - Wann Menschen korrupt werden und wie der Compliance-Bereich das Wissen darüber nutzen kann. *Compliance-Berater, 4*(3), S. 65-67.

Löhr, A., & Burkatzki , E. (2008). *Wirtschaftskriminalität und Ethik (DNWE-Schriftenreihe Nr. 16).* München: Rainer Hampp.

Lösler, T. (2005). Das moderne Verständnis von Compliance im Finanzmarktrecht. *Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht, 8*(3), S. 104-108.

Lösler, T. (2007). Spannungen zwischen der Effizienz der internen Compliance und möglichen Reporting-Pflichten des Compliance Officers. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankenrecht, 7*(15), S. 676.

Loughran, T., & McDonald, B. (2011). When Is a Liability Not a Liability? Textual Analysis, Dictionaries, and 10-Ks. *The Journal of Finance, 66*(1), S. 35-65.

Louven, C., & Ernst, S. (2014). Fit, Proper and "Compliant": Gesteigerte Sorgfaltsanforderungen an Vorstände und Aufsichtsräte in der Versicherungswirtschaft. *Versicherungsrecht, 65*(4), S. 151-160.

Low, K.-Y., & Boo, E. (2012). Do Contrasting Statements Improve Users' Understanding of Different Assurance Levels Conveyed in Assurance Reports? *International Journal of Auditing, 16*(1), S. 19-34.

Lowry, P., Wilson, D., & Haig, W. (2014). A Picture is Worth a Thousand Words: Source Credibility Theory Applied to Logo and Website Design for Heightened Credibility and Consumer Trust. *International Journal of Human-Computer Interaction, 30*(1), S. 63 93.

Loy, T., & Velte, P. (2020). Reform der Corporate Governance und Abschlussprüfung nach dem Wirecard-Skandal - Zum Aktionsplan der Bundesregierung vom 07.10. 2020. *Die Wirtschaftsprüfung, 71*(21), S. 1283-1285.

Lu, R., Sadiq, S., & Governatori, G. (2008). Measurement of Compliance Distance in Business Processes. *Information Systems Management,* 2(4)5, S. 344-355.

Lutz-Bachmann, S., Vorbeck, K., & Wengenroth, L. (2021). Menschenrechte und Umweltschutz in Lieferketten – der Regierungsentwurf eines Sorgfaltspflichtengesetzes. *Betriebs-Berater, 76*(16), S. 906-914.

MacDonald, K. (1995). *The sociology of the professions.* London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.

Mackert, M., & Karabiber, T. (2014). Reifegradorientierte Compliance-Management-Systeme. *Compliance-Berater, 2*(7), S. 242-247.

Mackert, M., & Kayser, H. (2016). Integrated Governance, Risikomanagement und Compliance (IGRC) in der Praxis - Ein neuer Ansatz der Unternehmenssteuerung: Systematisierung und Umsetzung. *Zeitschrift für Corporate Governance, 11*(2), S. 53-58.

MacLean, T., & Behnam, M. (2010). The dangers of decoupling: The relationship between compliance programs, legitimacy perceptions, and institutionalized misconduct. *Academy of Management Journal, 53*(6), S. 1499-1520.

MacLean, T., Litzky, B., & Holderness, D. (2014). When organizations don't walk their talk: A cross-level examination of how decoupling formal ethics programs affects organizational members. *Journal of Business Ethics, 128*(2), S. 351-368.

Makowicz, B. (2021). Normung im Compliance-Bereich. *Compliance, Juli/August,* S. 5. Abgerufen am 06.10.2021 von R&W-Online Datenbankvom abrufbar unter: https://online.ruw.de/suche/pdf/cnl/cnl-07-08-2021-5-e8ded47f9c4f59b4b0e1141720c458e9.pdf

Makowicz, B. (2014). ISO 19600: United in Compliance. *Compliance-Berater, 2*(10), S. 1.

Makowicz, B. (2015). Die Deutschen und deren Compliance. *Compliance-Berater, 3*(3), S. 45-49.

Makowicz, B. (2018). *Globale Compliance Management Standards-Werteorientierte Umsetzung von DIN ISO 19600 und ISO 37001.* München: C.H.BECK.

Makowicz, B. (2020). Zehn Gedanken zur Reform der Verbandssanktionierung. *Compliance-Berater, 8*(1-2), S. 1-7.

Makowicz, B., & Maciuca, F. (2020). Prüfung von Compliance-Management-Systemen im Lichte neuer ISO-Standards - Status quo und Impulse auch zur Weiterentwicklung von IDW PS 980. *Die Wirtschaftsprüfung, 71*(4), S. 73-79.

Makowicz, B., & Stadelmaier, M. (2015). Compliance im Mittelstand auf Basis des ISO 19600? - Eine Kurzanalyse der mittelstandsspezifischen Eignung des Leitfadens unter Beachtung der Hauptgrundsätze und Kernelemente für die CMS-Ausgestaltung –. *Compliance-Berater, 3*(4), S. 89-92.

Makowicz, B., & Wüstemann, S. (2015). Betriebswirtschaftlicher und juristischer Nutzen der Ausgestaltung von Compliance-Management-Systemen nach dem globalen Leitfaden ISO 19600. *Betriebs-Berater, 70*(20), S. 1195-1199.

Marbeiter, A. (2016). Compliance tut Gut(es): Zur Etablierung einer Compliance-Funktion nach der novellierten MaRisk. *Compliance-Berater, 4*(11), S. 426-430.

Marosi, A., & Massoud, N. (2004). Why do firms go dark? *Journal of Financial and Quantitative Analysis, 42*(2), S. 421-442.

Marschlich, A., & Krause, E. (2015). Die Berücksichtigung von HR-Themen in einem Compliance-Management-System. *Compliance-Berater, 3*(10), S. 358-360.

Martínez-Ferrero, J., & García-Sánchez, I. (2018). The Level of Sustainability Assurance: The Effects of Brand Reputation and Industry Specialisation of Assurance Providers. *Journal of Business Ethics, 150*(1), S. 971-990.

Mather, P., Ramsey, A., & Steen, A. (2000). The use and representational faithfulness of graphs in IPO prospectuses. *Accounting, Auditing and Accountability Journal, 13*(1), S. 65-83.

Maurice, J. (1996). *Accounting ethics.* London: Pitman.

Mayer, B., & Jenne, M. (2019). CB-Beitrag: Der Entwurf zum Verbandssanktionengesetz – Überblick und Implikationen für das Compliance-Management. *Compliance-Berater, 8*(11), S. 405-456.

Mayo, E. (1945). *The Human Problems of an Industrial Civilization.* New York: Routledge .

McAndrew, F. (2019). *Chapter C: Costly Signaling Theory. In T. Shackelfors, & V. Weekes-Shackelford, Encyclopedia of Evolutionary Psychological Science.* USA: Springer.

McElroy, T., & Seta, J. (2006). Framing Effects: An Analytic-Holistic Perspective. *Journal of Experimental Social Psychology, 39*(6), S. 610-617.

McGinnies, E., & Ward, C. (1980). Better Liked than Right: Trustworthiness and expertise as Factors in Credibility. *Personality and Social Psychology Bulletin, 6*(3), S. 467-472.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise.* New York: McGrayHill .

McKinstry, S. (1996). Designing the Annual Reports of Burton Plc from 1930 to 1994. *Accounting, Organizations and Society, 21*(1), S. 89-111.

Meckel , M., Fieseler, C., & Hoffmann, C. (2010). *Zukunftslabor Geschäftsbericht - Abschlussbericht.* Abgerufen am 01.05.2021 vom 11.2010: https://www.alexandria.unisg.ch/151234/1/Studie_Zukunftslabor.pdf

Meitner, M. (2003). Ein Jahr "Deutscher Corporate Governance Kodex" aus der Sicht von Finanzanalysten und institutionellen Investoren. *Finanz-Betrieb, 5*(11), S. 763-767.

Mendoza, J., Dekker, H., & Wielhouwer, J. (2016). Firms' compliance with complex regulations. *Law and Human Behavior, 40*(6), S. 721-733.

Mengel, A., & Hagemeister, V. (2006). Compliance und Arbeitsrecht. *Betriebs-Berater, 61*(45), S. 2466-2469.

Mengel, A., & Hagemeister, V. (2007). Compliance und arbeitsrechtliche Implementierung im Unternehmen. *Betriebs-Berater, 62*(25), S. 1386-1393.

Menner, Stefan, & Bexa, K. (2019). Praktische Vorgehensweise bei der Einführung eines Tax Compliance Management Systems im Unternehmen. *Corporate Compliance Zeitschrift, 12*(3), S. 129-135.

Menzies, C. (2006). *Sarbanes-Oxley und Corporate Compliance - Nachhaltigkeit, Optimierung, Integration.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Menzies, C., & Engelmayer, B. (2013). COSO als führendes Rahmenwerk für interne Kontrollsysteme. *Zeitschrift für kapitalmarktorientierte Rechnungslegung, 13*(9), S. 426-430.

Merkl-Davies, D., & Brennan, N. (2007). Discretionary disclosure strategies in corporate narratives: Incremental information or impression management? *Journal of Accounting Literatur, 26*(3), S. 116-196.

Merkl-Davies, D., Brennan, N., & McLeay, S. (2011). Impression management and retrospective sense-making in corporate narratives: a social psychology perspective. *Accounting, Auditing and Accountability Journal, 24*(3), S. 315-344.

Merkt, H. (2014c). Compliance und Risikofrüherkennung in kleinen und mittleren Unternehmen. *Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 36*(36), S. 1705-1714.

Merkt, H. (2014b). Überprüfung des Compliance-Management-Systems zwischen Wirtschaftsprüfern und Juristen (Teil 2). *Der Betrieb, 67*(41), S. 2331-2336.

Merkt, H. (2014a). Überprüfung des Compliance-Management-Systems zwischen Wirtschaftsprüfern und Juristen (Teil 1). *Der Betrieb, 42*(40), S. 2271-2276.

Metzger, M., Dalton, D., & Hill, J. (1993). The organization of ethics and the ethics of organization. *Businee Ethics Quarterly, 3*(1), S. 27-44.

Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology, 83*(2), S. 340-363.

Meyer, R. (2000). *Entscheidungstheorie - Ein Lehr- und Arbeitsbuch,* 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Meyer, S. (2014). Compliance-Verantwortlichkeit von Vorstandsmitgliedern - Legalitätsprinzip und Risikomanagement. *Der Betrieb, 63*(19), S. 1063-1068.

Meyer, S., & Fredrich , J. (2012). *Rechtsgrundlagen einer Pflicht zur Einrichtung einer Compliance-Organisation (Working Papers No. 67).* Berlin: Institute of Management Berlin at the Berlin School of Economics and Law (HWR Berlin).

Michalke, R. (2018). „Best Criminal Compliance“ im Unternehmen – eine „Falle“ für Beschuldigte und Betroffene im Straf- und Bußgeldverfahren? *Zeitschrift für internationale Strafrechtsdogmatik, 13*(9), S. 334-340.

Mikosch, L., & Schmidtke , J. (2015). Ergebnisse der Globalen EHS Compliance Audit Umfrage 2014. *Corporate Compliance Zeitschrift, 8*(2), S. 84-89.

Militello, K., & Schewe, G. (2017). Compliance-Risiken im Rahmen von M&A. *M&A Review, 28*(7-8), S. 232-240.

Miller, T., & Triana, M. (2009). Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity - firm performance relationship. *Journal of Management Studies, 46*(5), S. 755-786.

Miras, A. (2013). Die Rolle von Compliance Audits zur Aufdeckung von Non-Compliance. In: S. Behringer (Hrsg.), K.H. Belser, F. L. Cranshaw, N. Fabisch, P. Fissenewert, H.-J. Hess, M. le Bell, M. C. Neumann, M. Passarge, M. Rath, P. Reusch, C. Schoppe, S. A. Schoppe, R. Sponholz, V. Vogt, D. Waldzus, & O. Wojahn, *Compliance kompakt - Best Practice im Compliance-Management*, 3. Aufl., Berlin: Erich Schmidt, S. 915-928.

Mocny, F. (2006). Die Implementierung Ethischer Compliance Programme. *Zeitschrift für Risk, Fraud & Governance, 1*(2), S. 69-73.

Möhrle, H., & Rademacher, L. (2014). Compliance braucht Kommunikation: Vom Regelsystem zur Regelkultur. *Compliance-Berater, 3*(4), S. 163-166.

Montag, P. (2016). *Risikomanagement und Compliance im Mittelstand - Status quo und Erfolgsfaktoren der Implementierung.* Berlin: Erich Schmidt.

Montag, P., & Böhm, J. (2017). Entwicklung der Compliance-Berichterstattung - Eine empirische Analyse der DAX-30-Unternehmen. *Risk, Fraud & Compliance, 12*(4), S. 160-164.

Moore, D. (2003). A Signaling Theory of Human Rights Compliance. *Northwestern University Law Review 97*(2), S. 879-910.

Moosmayer, K. (2012). Modethema oder Pflichtprogramm guter Unternehmensführung? – Zehn Thesen zu Compliance. *Neue Juristische Wochenschrift, 65*(41), S. 3013-3017.

Moosmayer, K. (2015). *Compliance-Risikoanalyse - Praxisleitfaden für Unternehmen* . München: C.H.BECK.

Moroney, R., Windsor, C., & Aw, Y. (2012). Evidence of assurance enhancing the quality of voluntary environmental disclosures: an empirical analysis. *Accounting and Finance, 52*(3), S. 903-939.

Mössner, B., & Reus, S. (2013). Praxisbeitrag: Richtlinien-Management als wichtige Aufgabe der Compliance. *Corporate Compliance Zeitschrift, 6*(2), S. 54-60.

Mousavizadeh, M., Kim, D., & Chen, R. (2016). Effects of assurance mechanisms and consumer concerns on online purchase decisions: An empirical study. *Decision Support Systems, 92*, S. 79-90.

Mundt, A. (2013). CB-Insight: Kartellverfolgung durch das Bundeskartellamt. *Compliance-Berater, 3*(2), S. 81.

Mundt, A. (2018). *Eröffnungsrede zum 19. Forum vergabe Gespräche 2018.* Abgerufen am 20.01.2020 von Bundeskartellamt vom 18.04.2018: https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Reden/L1/Andreas%20Mundt%20-%20Eroeffnungsrede%2019%20Forum%20Vergabe%20Gespraeche.pdf?__blob=publicationFile&v=2

Nagel , S. (2021a). Die 10. GWB-Novelle – Update für die Missbrauchsaufsicht in der Digitalwirtschaft. *Der Betrieb, 74*(7), S. 327-332.

Nagel , S. (2021b). Die 10. GWB-Novelle – Änderungen im Verfahrens-, Bußgeld-, Schadensersatz und Fusionskontrollrecht. *Der Betrieb, 74*(10), S. 494-499.

Nagel, S. M., & Hilmer, K. (2021). Die 10. GWB-Novelle – Änderungen im Verfahrens-, Bußgeld-, Schadensersatz- und Fusionskontrollrecht. *Der Betrieb, 74*(10), S. 494-499.

Nagelkerke, N. (1991). A note on the general definition of the coefficient of determination. *Biometrica, 78*, S. 691-692.

Naumann, K.-P. (2017). Änderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex 2017 beschlossen. *Die Wirtschaftsprüfung, 68*(6), S. 297.

Nave, J., & Vogel, H. (2009). Die erforderliche Veränderung von Corporate Compliance-Organisationen im Hinblick auf gestiegene Verantwortlichkeiten des Compliance Officers. *Betriebs-Berater, 75*(48), S. 2546-2651.

Near, J., & Miceli, M. (1985). Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing. *Journal of Business Ethics, 4*(1), S. 1-6.

Neu, D. (1991). Trust, impression management and the auditing profession. *Critical Perspectives on Accounting, 2*(4), S. 295-313.

Neu, D., Warsame, H., & Redwell, K. (1998). Managing public impressions: Environmental disclosures in annual reports. *Accounting, Organizations and Societ, 23*(3), S. 265-282.

Neumann, A. (2021). Ethische Führung als weitere Stellschraube zur Stärkung der Compliance. *Compliance-Berater, 9*(1-2), S. 12-16.

Neus, W. (199). *Ökonomische Agency-Theorie und Kapitalmarktgleichgewicht.* Wiesbaden: Gabler.

Niesler, L. (2017). § 130 OWiG. In: J. Graf, M. Jäger, & P. Wittig, *Wirtschafts- und Steuerstrafrecht,* 2. Aufl., München: C.H.BECK, S. 1226-1242.

Nietsch , M., & Wiedmann, M. (2021). Der Regierungsentwurf eines Gesetzes über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in der Lieferkette. *Corporate Compliance Zeitschrift, 14*(3), S. 101-110.

Nietsch, M. (2013). Überwachungspflichten bei Kollegialorganen. *Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 34*(31), S. 1449-1455.

Nikoleyczik, T., & Graßl, B. (2017). Überarbeitung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) – Die Änderungsvorschläge der Regierungskommission aus der Plenarsitzung vom 13.10.2016. *Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht, 20*(5), S. 161-170.

Nippa, M. (2002). Alternative Konzepte für eine effiziente Corporate Governance. Von Trugbildern, Machtansprüchen und vernachlässigten Ideen. In: M. Nippa, K. Petzold, W. Kürsten (Hrsg.) *Corporate Governance. Herausforderungen und Lösungsansätze*. Heidelberg: Physica, S. 3-40.

Nonnenmacher, R. (2018). Corporate Governance im Spannungsfeld von Investorenerwartungen und Kodexreform. *Die Wirtschaftsprüfung, 68*(11), S. 709-711.

Nordsieck, F. (1934). *Grundlagen der Organisationslehre.* Stuttgart: Poeschel.

Nothhelfer, R., & Bacher, U. (2016). Herausforderungen für das Compliance Management in Start-up-Unternehmen. *Corporate Compliance Zeitschrift, 9*(1), S. 64-69.

Ntim, C., & Soobaroyen, T. (2013). Corporate Governance and Performance in Socially Responsible Corporations: New Empirical Insights from a Neo-Institutional Framework. *Corporate Governance An International Review, 21*(5), S. 468-494.

O'Dwyer, B. (2011). The Case of Sustainability Assurance: Constructing a New Assurance Service. *Contemporary Accounting Research, 28*(4), S. 1230-1266.

O'Dwyer, B., Owen, D., & Unerman, J. (2011). Seeking legitimacy for new assurance forms: the case of assurance on sustainability reporting. *Accounting, Organisations and Society, 36*(1), S. 31-52.

Offenhammer, A. (2015). *Strategic Legal Management - Auslegeordnung und Modellierung eines strategischen Umgangs mit Recht (Dissertation).* Zürich: Schulthess Juristische Medien AG.

Okhmatovskiy, I., & David, R. (2012). Setting Your Own Standards: Internal Corporate Governance Codes as a Response to Institutional Pressure. *Organization Science, 23*(1), S. 155-176.

Oppenheim, A. (2000). *Questionnaire Design, Interviewing, and Attitude Measurement.* London: Bloomsbury Academic.

Ortmann , G. (2010). *Organisation und Moral : die dunkle Seite.* Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.

Otremba, S., Joos, J., & Tiecks, S. (2020). Neue Impulse für die Überwachung und Steuerung bestandsgefährdender Risiken. *Der Betrieb, 73*(37), S. 1913-1918.

Ottremba, S. (2009). *Das Menschenbild in der Ökonomie – Reflexionen über eine moderne Wirtschaftsethik und deren Chancen in der realwirtschaftlichen Praxis.* Freiburg: Centaurus.

Ottremba, S. (2016). *GRC-Management als interdisziplinäre Corporate Governance - Die Integration von Revision, Risiko- und Compliance-Management im Unternehmen* . Wiesbaden: Springer Gabler.

Paha, J., & Ullmann, M. (2017). Konzeption zur wirtschaftlichen Ausgestaltung kartellrechtlicher Compliance-Maßnahmen. *Corporate Compliance Zeitschrift, 10*(2), S. 63-68.

Paivio, A. (1979). *Imagery and verbal processes.* Hillsdale: Erlbaum Associates.

Pampel, G. (2007). Die Bedeutung von Compliance-Programmen im Kartellordnungswidrigkeitenrecht. *Betriebs-Berater, 62*(31), S. 1636-1640.

Pape, J. (2010). Zur Wirksamkeit von Corporate Compliance. *Corporate Compliance Zeitschrift, 3*(6), S. 233-236.

Passarge, M., & Graf, C. (2014). Das Hamburger Compliance-Zertifikat. *Corporate Compliance Zeitschrift, 7*(3), S. 119-125.

Passarge, M., & Graf, C. (2014). Zertifzierung von Compliance-Management-Systemen. In: S. Behringer (Hrsg.), K.H. Belser, F. L. Cranshaw, N. Fabisch, P. Fissenewert, H.-J. Hess, M. le Bell, M. C. Neumann, M. Passarge, M. Rath, P. Reusch, C. Schoppe, S. A. Schoppe, R. Sponholz, V. Vogt, D. Waldzus, & O. Wojahn, *Compliance kompakt - Best Practice im Compliance-Management,* 4. Aufl., Berlin: Erich Schmidt, S. 363-378.

Paul, J. (2006). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre.* Wiesbaden: Gabler.

Pauly, D. (2020). Rechtsentwicklungen im Datenschutzrecht 2019. *Der Betrieb, 73*(51-52), S. 53-57.

Pérez, B. (2013). Länderreport Spanien – Upgrade: Wichtige Reform des spanischen Strafgesetzbuches im Bereich Compliance. *Compliance-Berater, 3*(9), S. 357-358.

Perskow, B. (2003). Sarbanes Oxley: Investment Company Compliance. *The Journal of Investment Compliance, 3*(4), S. 16-30.

Peters, G., & Romi, A. (2015). The Association between Sustainability Governance Characteristics and the Assurance of Corporate Sustainability Reports. *Auditing: A Journal of Practice & Theory, 34*(1), S. 163-198.

Pfister, H.-R., Jungermann, H., & Fischer, K. (2005). *Die Psychologie der Entscheidung - Eine Einführung.* Wiesbaden: Springer-Gabler.

Pflugrath, G., Roebuck, P., & Simnett, R. (2011). Impact of Assurance and Assurer's Professional Affiliation on Financial Analysts' Assessment of Credibility of Corporate Social Responsibility Information. *Auditing: A Journal of Practice & Theory, 30*(3), S. 239-254.

Picot. (2001). Anforderungen an die Berichterstattung über Lagebericht und Konzernlagebericht. In K. Lange, *Risikomanagement nach dem KonTraG,* München: Vahlen, S. 131-159.

Picot, A., & Wolff, B. (1994). Institutional Economics of Public Firms and Administrations - Some Guidelines for Efficiency-Oriented Design. *Journal of Institutional and Theoretical Economics, 150*(1), S. 211-232.

Picot, A., Dietl, H., Franck, E., Fiedler, M., & Royer, S. (2012). *Organisation – Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht,* 6. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Pielow, T., & Volk, E. (2021). Der Referentenentwurf zum Hinweisgeberschutzgesetz - Quo vadis? *Compliance-Berater, 9*(7), S. 232-237.

Pietzke, R. (2010). Die Verantwortung für Risikomanagement und Compliance im mehrköpfigen Vorstand. *Corporate Compliance Zeitschrift, 3*(2), S. 45-52.

Pinsker, R., & Wheeler, P. (2009). he Effects of Expanded Independent Assurance on the Use of Firm-Initiated Disclosures by Investors with Limited Business Knowledge. *Journal of Information Systems, 23*(1), S. 25-49.

Plenge, J. (1919). *Drei Vorlesungen über die allgemeine Organisationslehre.* Essen: Springer.

Pohlmann, M., & Starystach, S. (2018). *Die Tyrannei von Integrität und Compliance - Warum allzu moralische Unternehmen ein Albtraum sind.* Abgerufen am 21.04.2021 von manager magazin vom 29.11.2018: https://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/compliance-allzu-moralische-unternehmen-sind-ein-albtraum-a-1240911.html

Pollock, J., & Amernic, J. (1981). An Examination of Professional Commitment in Public. *Accounting, Organizations and Society 6 (4)*, S. 271-280.

Poppe, S. (2010). Begriffsbestimmung Compliance: Bedeutung und Notwendigkeit. In H. Görling, C. Inderst, & B. Bannenberg, *Compliance* (S. 1-12). München: C.F. Müller.

Pott, C., Heilmann, M., & Freches, F. (2021). Auswirkungen des FISG auf die Corporate Governance von Unternehmen. *Betriebs-Berater, 76*(31), S. 1835-1837.

Powilleit, S. (2010). Compliance im Unternehmen: Rechtliches Risikomanagement als Wertschöpfungsfaktor. *Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht, 12*(2), S. 28-32.

Preston, A., Wright, C., & Young, J. (1996). Imag(in)ing Annual Reports. *Accounting, Organizations and Society, 21*(1), S. 113-137.

Preußner, J. (2004). Risikomanagement im Schnittpunkt von Bankaufsichtsrecht und Gesellschaftsrecht - Zur Schrittmacherrolle des Aufsichtsrechts am Beispiel der Organisation des Risikomanagements in Kreditinstituten. *Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht, 7*(3), S. 57-61.

Preußner, J., & Zimmermann, D. (2002). Risikomanagement als Gesamtaufgabe des Vorstandes. *Die Aktiengesellschaft, 14*(3), S. 657-662.

Pulver, J. (2018). Die Bedeutung zwischenmenschlicher Kommunikation für erfolgreiche Compliance - Einfluss von Soft Facts auf Compliance - Teil 1. *Compliance-Berater, 6*(7), S. 231-236.

Pulver, J. (2019). Großer Stellenwert von integrierter und interner Kommunikation für Compliance - Einfluss von Soft Facts auf Compliance – Teil 2. *Compliance-Berater, 7*(1-2), S. 6-10.

Pupp, J. (2008). *Analyse des Status Quo Bias im Adoptionsprozess von Neuprodukten.* München: GRIN. Abgerufen am 15. 3 2021 von GRIN - Wissen finden & publizieren vom 31.04.2018: https://www.grin.com/document/143364

Pütz, L., & Giertz, J.-P. (2015). Compliance aus gewerkschaftlicher Sicht - Ohne gemeinsame Werte keine wirksame Compliance. *Corporate Compliance Zeitschrift, 8*(5), S. 194-198.

PwC. (2018). *Wirtschaftskriminalität 2018 - Compliance in der Versichungswirtschaft* . Von PwC - Financial Services - Versicherungen vom 31.04.2018: https://www.pwc.de/de/finanzdienstleistungen/pwc-studie-wirtschaftskriminalitaet-compliance-versicherungswirtschaft-2018.pdf

Pyrcek, A., & Uebachs-Lohn, K. (2019). Die Moralisierung des Rechts - von Regulierungen, Pflichten und Vorgaben zur gelebten Realität. *Compliance-Berater, 7*(8), S. 291-295.

Quazi, H., & Padibjo, S. (1997). A journey towards total quality management through ISO 9000 certification - a Singapore experience. *The TQM Magazine, 9*(5), S. 349-371.

Quick, R. (2021). Kritische Würdigung der geplanten wesentlichen Änderungen bei handelsrechtlichen Jahresabschlussprüfungen nach dem RegE eines Gesetzes zur Stärkung der Finanzmarktintegrität. *Der Betrieb, 74*(4), S. 125-129.

Quick, R., & Inwinkl, P. (2020). Assurance on CSR reports: impact on the credibility perceptions of non-financial information by bank directors. *Meditari Accountancy Research, 28*(5), S. 833-862.

Quick, R., & Sayar, S. (2020). Berichterstattung über Compliance-Management-Systeme (CMS) in den Nachhaltigkeitsberichten des HDAX und SDAX - Eine inhaltsanalytische Untersuchung: Branchenunterschiede und Einflüsse von Unternehmenseigenschaften. *Zeitschrift für Corporate Governance*, 15 (3), S. 132-139.

Quick, R., & Sayar, S. (2019). Nichtfinanzielle Berichterstattung zu den Arbeitnehmerbelangen in den Geschäftsberichten der DAX-30-Unternehmen. *Betriebs-Berater, 74*(31), S. 1771-1775.

Quick, R., & Sayar, S. (2019). Wie berichten Unternehmen über ihre Compliance-Management-Systeme? *Die Wirtschaftsprüfung, 72*(19), S. 1033-1040.

Quick, R., Toledano, D., & Toledano, J. (2020). Prüfung von Compliance-Management-Systemen - Hintergrund, Prüfungsprozess und Prüfungsmarkt. *Der Betrieb, 73*(29), S. 1469-1474.

Rack, M. (2018). Kein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei Compliance-Management-Systemen. *Compliance-Berater, 6*(8), S. 287-292.

Rack, M. (2017). Die Verantwortung des Aufsichtsrats für das Compliance-Management-System im Unternehmen – Teil I. *Compliance-Berater, 5*(3), S. 59-63.

Rack, M. (2016d). Das Risiko der Expertenhaftung beim Zertifizieren von Compliance-Management-Systemen - Teil 2. *Compliance-Berater, 4*(9), S. 328-333.

Rack, M. (2016c). Das Risiko der Expertenhaftung beim Zertifizieren von Compliance-Management-Systemen - Teil 1. *Compliance-Berater, 4*(8), S. 284-289.

Rack, M. (2016b). Die Digitalisierung des Compliance Managements zur Senkung des Aufwands - Teil 2. *Compliance-Berater, 4*(3), S. 58-64.

Rack, M. (2016a). Die Digitalisierung des Compliance Managements zur Senkung des Aufwands - Teil 1. *Compliance-Berater, 4*(1/2), S. 16-20.

Rack, M. (2014c). CB-Test: Mit Verhaltensforschung Entscheidungsprozesse verbessern. *Compliance-Berater, 2*(10), S. 365-369.

Rack, M. (2014b). CB-Test: Die rechtlichen Voraussetzungen für ein Compliance-Management-System. *Compliance-Berater, 2*(8), S. 279-290.

Rack, M. (2014a). CB-Test: Die häufigsten Fehler der Unternehmensorganisation – Das Unterlassen organisatorischer Maßnahmen. *Compliance-Berater, 2*(4), S. 104-108.

Rademacher, L. (2014). Compliance Kommunikation: Säule der Corporate Governance. In: A. Zerfaß, & M. Piwinger, *Handbuch Unternehmenskommunikation*, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, S. 1253-1268.

Rademacher, L., & Köhler, A. (2012). More than a legal issue? Compliance communication as a tool for reputation management. *sinergie, 30*(88), S. 35-52.

Ramezani, E., Fahland, D., van der Werf, J., & Mattheis, P. (2011). *Separating Compliance Management and Business Process Management. Business Process Management Workshops in International Conference on Business Process Management.* France.

Rämö, H. (2011). Visualizing the Phronetic Organization: The Case of Photographs in CSR Reports. *Journal of Business, 104*(3), S. 371-387.

Rathgeber, C. (2012). *Criminal Compliance* . Baden-Baden: Nomos.

Rauch, K. (2011). Energierechtliche Compliance nach § 7a Abs. 5 EnWG – Ein Fall privater Selbstregulierung. *Corporate Compliance Zeitschrift, 5*(5), S. 175-182.

Raum, R. (2017). Compliance im Zusammenhang straf- und bußgeldrechtlicher Pflichten. In: K. Hastenrath (Hrsg.), *Compliance-Kommunikation - Professionell – international – zielgruppengerecht,* Berlin: Erich Schmidt, S. 29-52.

Rausch, A. (2020). EU-Verordnung zu Konfliktmineralien – Weitere Sorgfaltspflichten in der Lieferkette. *Corporate Compliance Zeitschrift, 13*(6), S. 355-358.

REFA (1991). *Methodenlehre der Betriebsorganisation – Grundlagen der Arbeitsgestaltung.* München: Fachbuchverlag Leipzig.

Regierungskommission DCGK. (2019). *Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex* . Abgerufen am 19.12.2020 von Begründung des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 16. Dezember 2019 vom 16.12.2019: https://www.dcgk.de//files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/191216_Begruendung_DCGK.pdf

Regierungskommission DCGK. (2002). *Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex.* Abgerufen am 19. 12 2020 von Vorwort vom Vorsitzenden der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex vom 26.06.2002: https://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/D_CorGov_Vorwort_2002_02.pdf

Reichert, J. (2017). Reform des § 43 GmbHG durch Angleichung an § 93 AktG und Pflichtenspezifizierung? *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht, 45*(5), S. 671-709.

Reichert, J., & Ott, N. (2014). Die Zuständigkeit von Vorstand und Aufsichtsrat zur Aufklärung von Non. *Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht, 17*(7), S. 241-251.

Reifenberger, S. (2018). Hoch statt tief. *FINANCE, Heft vom 09.11.2018,* S. 24-29.

Reimsbach, D., Hahn, R., & Gürtürk, A. (2018). Integrated Reporting and Assurance of Sustainability Information: An Experimental Study on Professional Investors' Information Processing. *European Accounting Review, 27*(3), S. 559-581.

Reinhardt, S. (2015). Sozialpartner-Compliance. *Compliance-Berater, 3*(10), S. 361-363.

Remberg, M. (2013). Einrichtung von Compliance-Management- Systemen in der Praxis. *Die Wirtschaftsprüfung, 64*(4), S. 160-161.

Remmerbach , K.-U., & Krumme, R. (2019). *Wirksamkeit von Compliance Management Systemen (ITB-Arbeitsbericht- Band 9).* Münster: Fachhochschule Münster University of Applied Sciences.

Remus, R., Quasthoff, U., & Heyer, G. (2010). SentiWS—A publicly available German languager esource for sentiment analysis. 7th Proceedings of the International Conference on Language Resources and Evaluation *(Proceedings),* Valletta, S. 1168-1171.

Renz, H., & Frankenberger, M. (2015). Aufgaben einer Compliance-Organisation im Rahmen des Internen Kontrollsystems (IKS) -– Verantwortlichkeiten und Schnittstellen für Kredit- und Wertpapierdiensleitungsinstitute. *Compliance-Berater, 3*(11), S. 420-425.

Rezaee, Z. (1995). What the COSO report means for internal auditors. *Managerial Auditing Journal, 10*(6), S. 5-9.

Richter, M. (2014). Die kommunale Rechnungsprüfung im System der Corporate Governance und Compliance von Kommunen. *Compliance-Berater, 2*(7), S. 228-233.

Richter, R., & Bindseil, U. (1995). Neue Institutionenökonomik. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 24*(3), S. 132-140.

Rick, S. (2018). *Das Compliance-Index-Modell - Wie der Wertbeitrag von Compliance aufgezeigt werden kann.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Rick, S., & Jasny, R. (2018). The Compliance Index Model: Mitigating compliance risks by applying PLS-SEM to measure the perceived effectiveness of compliance programs. In: N. Avkiran, & C. Ringle (Hrsg.), *Partial least squares structural equation*

modeling: Recent advances in banking and finance [International Series in Operations Research & Management Science. Switzerland: Springer Nature, S. 125-170.

Rieder, M. S., & Jerg, M. (2010). Anforderungen an die Überprüfung von Compliance-Programmen Zugleich kritische Anmerkungen zum Entwurf eines IDW Prüfungsstandards: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance-Management-Systemen (IDW EPS 980). *Corporate Compliance Zeitschrift, 3*(6), S. 201-240.

Rieder, M., & Falge, S. (2013). Sieben Thesen zur standardbasierten Prüfung von Compliance-Management-Systemen. *Betriebs-Berater (14),* S. 778-781.

Risse, R. (2017). Steuerliche Transparenz durch ein Tax Compliance System und die Anforderungen nach IDW PS 980. *Der Betrieb, 70*(36), S. 2061-2066.

Risse, R. (2019). Steuerliche Digitalisierung: Wie liefert Tax Compliance z. B. einen Mehrwert in USt-Prozessen? *Der Betrieb, 73*(30), S. 1645-1650.

Ritz, C., & Weber, H. (2021). 10. GWB-Novelle: Compliance-Defense im Gesetz verankert. *Der Betrieb, 73*(4), S. M20-M21.

Rivière-Giordano, A., Giordano-Spring, S., & Cho, C. (2018). Does the level of assurance statement on environmental disclosure affect investor assessment? An experimental study. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 9*(3), S. 336-360.

Rode, M. (2010). Compliance im Wandel - Herausforderungen an Getaltung und verbesserte Einbindung der Funktion. *Risk, Fraud & Compliance, 5*(4), S. 155-160.

Rodewald, J., & Unger, U. (2006). Corporate Compliance - Organisatorische Vorkehrungen zur Vermeidung von Haftungsfällen der Geschäftsleitung. *Betriebs-Berater, 61*(3), S. 113-117.

Rodewald, J., & Unger, U. (2007). Kommunikation und Krisenmanagement im Gefüge der Corporate-Compliance-Organisation. *Betriebs-Berater, 61*(31), S. 1629-1635.

Roebuck, P., Simnett, R., & Ho, H. (2000). Understanding assurance services reports: A user perspective. *Accounting and Finance, 40*(3), S. 211-232.

Roethlisberger, F., & Dickson, W. (1939). *Management and the Worker: Early Sociology of Management and Organizations.* Boston: Routledge.

Rohde-Liebenau , B. (2017). Was macht einen Compliance-Ombudsmann effektiv? Ergebnisse einer Umfrage. *Compliance-Berater, 5*(4), S. 112-117.

Rohde-Liebenau, B. (2007). Förderung der Corporate Compliance: „Mehr Zuckerbrot als Peitsche?“ - Promoting Corporate Compliance: “More Carrot than Stick?”. *ERA Forum, 8*(2), S. 273-287.

Rönnau, T., & Schneider, F. (2010). Der Compliance-Beauftragter als strafrechtlicher Garant. *Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 31*(2), S. 53-61.

Röh, L., & Zingel, F. (2014). Compliance nach der MiFID II. *Compliance-Berater, 9*(11), S. 429-433.

Rosbach, T. (2008). Ethik in einem Wirtschaftsunternehmen – nützlich oder überflüssige Förmelei? *Corporate Compliance Zeitschrift, 13*(2), S. 102-104.

Ross, S. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal´s Problem. *The American Economic Association, 63*(2), S. 134-139.

Rossi, C. (2010). Compliance: an over-looked business strategy. *International Journal of Social Economics, 37*(10), S. 816-831.

Roth, M. (2005). *Compliance, Integrität und Regulierung.* Zürich: Schulthess.

Roth, M. (2010a). etrozessionen und Interessenkonflikte – wenn der Berater in Tat und Wahrheit ein Verkäufer ist. *Zeitschrift des Bernischen Juristenvereins*(146), S. 521-553.

Roth, M. (2010b). *Compliance – Voraussetzung für nachhaltige Unternehmensführung.* Zürich: Dike.

Rotsch, F., Mutschler, M., & Grobe, T. (2020). Der Regierungsentwurf zum Verbandssanktionengesetz – kritische Analyse und Ausblick. *Corporate Compliance Zeitschrift, 13*(4), S. 169-182.

Roxin, I. (2012). Probleme und Strategien der Compliance-Begleitung in Unternehmen. *Strafverteidiger, 32*(2), S. 116-121.

Roxin, I. (2018). Compliance-Maßnahmen und Unternehmenssanktionierung de lege lata. *Zeitschrift für Internationale Strafrechtsdogmatik, 13*(9), S. 341-349.

Ruef, M., & Scott, W. (1998). A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments. *Administrative Science Quarterly, 43*(4), S. 877-904.

Ruhl, F. (1990). *Erfolgsabhängige Anreizsysteme in ein- und zweistufigen Hierarchien - Ein Beitrag zur Principal-Agent-Theorie,*. Heidelberg: Physica.

Ruhnke, K., & Lubitzsch, K. (2010). Determinants of the Maximum Level of Assurance for Various Assurance Services. *International Journal of Auditin, 14*(3), S. 233-255.

Runyan, B., Smith, K., & Smith, L. (2008). Implications of Web assurance services on e-commerce. *Accounting Forum, 32*(1), S. 46-61.

Ruud, F., & Sommer, K. (2006). Enterprise Risk Management - Das COSO-ERM-Framework. *Der Schweizer Treuhänder, 8*(3), S. 126-131.

Sadiq, S., Governatori, G., & Naimiri, K. (2007). *Modeling Control Objectives for Business Process Compliance.* Brisbane, Australia: Springer.

Sadiq, S., Indulska , M., & Abdullah, N. (2010). Emerging Challenges in Information Systems Research for Regulatory Compliance Management. In: B. Pernici, *Advanced Information (22nd International Conference, CAISE 2010).* 251-265.

Sandmann, D. (2015). Die Compliance-Funktion unter Solvency II – Ein Überblick. *Corporate Compliance Zeitschrift, 8*(2), S. 70-77.

Sanni, M. (2017). Assesment of Professional Ethics' Practice among Professional Accountants in the Nigerian Public Sector . *Journal of Innovative Research in Business & Economics 1 (1)*, S. 1-49.

Scharrer, B. (2016). Mittelstand international: Grenzüberschreitende Subsidary Governance und Compliance am Beispiel China - Fokus Business Ethics. *Compliance-Berater, 4*(10), S. 358-362.

Schartmann, B., & Büchner, F. (2011). Interne Revision heute – ein Eckpfeiler für mehr Compliance. *Zeitschrift für interne Revision, 46*(2), S. 63-70.

Schefold , C. (2013). Compliance-Organisation im Sinne des IDW PS 980 - Wer setzt definierte Compliance-Anforderungen im Unternehmen um? *Risk, Fraud & Compliance, 8*(2), S. 54-59.

Schefold, C. (2012). Compliance-Ziele im Sinne des IDW PS 980. *Risk, Fraud and Compliance, 7*(6), S. 253-256.

Schefold, C. (2014). Compliance-Prävention belohnen - Einfache Ergänzungen des Ordnungswidrigkeitengesetzes genügen - ein neues „Verbandssanktionenrecht“ ist kontraproduktiv. *Risk, Fraud & Compliance, 9*(6), S. 276-281.

Schefold, C. (2015). ISO-Compliance - Ein internationaler Leitfaden für das Unternehmens-CMS. *Risk, Fraud & Compliance, 10*(1), S. 10-14.

Schefold, C. (2017). Ein „Berliner Compliance Modell“ (BCM) – oder: Die Herausforderung, Orientierung für Compliance zu schaffen. *Corporate Compliance Zeitschrift, 10*(4), S. 179-182.

Schefold, C. (2019). Compliance 2005 bis 2019. *Compliance-Berater, 7*(6), S. 181-183.

Scheid, O., Müller, S., & Reinke, J. (2021b). IDW veröffentlicht Positionspapier zur Zukunft der nichtfinanziellen Berichterstattung und deren Prüfung. *Der Betrieb, 73*(4), S. 133.

Scheid, O., Müller, S., & Reinke, J. (2021a). IDW verabschiedet den Prüfungshinweis PH 9.350.2 zur nichtfinanziellen Berichterstattung und den Auswirkungen auf die Abschlussprüfung. *Der Betrieb, 74*(3), S. 71.

Scheid, O., & Baumüller J., (2020). Standardisierung der nichtfinanziellen Berichterstattung - zu viele Köche verderben den Brei? *Der Betrieb, 73*(48), S. M4-M5.

Scheider, L. (2017). Compliance für mittelständische Unternehmen - Der entscheidende Vorsprung für die qualifizierte Nachwuchsgewinnung -. *Compliance-Berater, 5*(4), S. 93-94.

Schelluch, P., & Gay, G. (2006). Assurance provided by auditors' reports on prospective financial information: implications for the expectation gap. *Accounting and Finance, 46*(4), S. 653-676.

Schemmel, A., & Minkoff, A. (2012). Die Bedeutung des Wirtschaftsstrafrechts für Compliance Management Systeme und Prüfungen nach dem IDW PS 980. *Corporate Compliance Zeitschrift, 5*(2), S. 49-54.

Schenk, C. (2015). Risikoanalyse nach ISO 19600 – Praxishinweise bei der Einrichtung von Compliance-Management-Systemen. *Compliance-Berater, 3*(9), S. 319-320.

Schenk, C., & Steßl, A. (2013). Benchmark-Studie zum Compliance-Management - Compliance-Kultur als Schlüssel eines wirskamen Compliance-Management-Systems. *Risk, Fraud & Compliance, 8*(6), S. 283-287.

Scherer, J. (2012). Good Governance und ganzheitliches strategisches und operatives Management: Die Anreicherung des „unternehmerischen Bauchgefühls" mit Risiko-, Chancen und Compliancemanagement. *Corporate Compliance Zeitschrift, 5*(6), S. 201-211.

Scherer, J., & Fruth, R. (2015). Der Einfluss von Standards, Technikklauseln und des „Anerkannten Standes von Wissenschaft und Praxis" auf Organhaftung und Corporate Governance – am Beispiel der ISO 19600 (2015) Compliance-Managementsystem. *Corporate Compliance Zeitschrift, 9*(1), S. 10-17.

Scherp, D. (2013). Compliance und Wirtschaftskriminalität. *Compliance-Berater, 1*(4), S. 168-172.

Schettgen-Sarcher, W., Bachmann, S., & Schettgen, P. (2014). *Compliance Officer - Das Augsburger Qualifizierungsmodell.* Wiesbaden: Springer Gabler .

Schilha, R., & Gaßner, T. (2021). Neue Corporate-Governance-Regeln für Vorstand und Aufsichtsrat durch das FISG. *Der Betrieb, 74*(30), S. 1661-1663.

Schinz, P., & Hager, L. (2013). Vollständige Sicherheit durch ein CMS nach IDW PS 980. *Coprorate Compliance Zeitschrift, 6*(6), S. 262-267.

Schlemminger, H., & Oexle, A. (2016). Umweltmanagement als integraler Bestandteil des Compliance Managements in Industrieunternehmen. *Compliance-Berater, 4*(01-02), S. 25-28.

Schlenker, B. (1980). *Impression Management: The Self-concept, Social Identity, and Interpersonal Relations.* Belmont: Brooks-Cole.

Schmid, V., & Reber, D. (2012). Die Reputation als vernachlässigte Aufgabe des Verwaltungsrats. *Neue Züricher Zeitung*, S. 19.

Schmiedeknecht, M.H. (2018). CSR und Compliance im Kontext ihrer Bedeutungsentwicklung. In: A. Kleinfeld , & A. Martens (Hrsg.), *CSR und Compliance - Synergien nutzen durch ein integriertes Management*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 159-169.

Schmidt, S. (2013). Praxiserfahrungen aus der Prüfung von Compliance Management Systemen nach IDW PS 980. *Die Wirtschaftsprüfung, 63*(18), S. I.

Schmidt, S. (2020). Entwicklungslinien bei der Prüfung von GRC-Systemen. *Die Wirtschaftsprüfung, 73*(2), S. 81-82.

Schmidt, S., Tilch, T., Lenz, A., & Eibelshäuser, B. (2016). Prüfung von Corporate-Governance-Systemen - IDW EPS 981: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von. *Die Wirtschaftsprüfung, 67*(17), S. 944-952.

Schmidt, S., Wermelt, A., & Eibelshäuser, B. (2015). Inwieweit ist ISO 19600 für die Wirtschaftsprüfung relevant? - Zum Verhältnis von ISO 19600 und IDW PS 980. *Die Wirtschaftsprüfung (20)*, S. 1043-1047.

Schmigale , J. (2017). Prüfung des Compliance-Risikomanagements durch die Interne Revision - Ein Leitfaden auf Basis des DIIR Revisionsstandard Nr. 2 und des IDW PS 980. *Zeitschrift für Interne Revision, 52*(5), S. 237-248.

Schneider, B., & Forscht, K. (2017). Governance, Risk und Compliance - GRC-Systeme und -Prozesse als Steuerungsinstrument. *Die Wirtschaftsprüfung, 68*(4), S. 200-202.

Schneider, D. (1981). *Tactical self-presentations: Toward a broader conception.* New York: Academic Press.

Schneider, H., Grau, K., & Kißling, K. (2013). „Der Schock von Berlin saß tief!" Ergebnisse eines empirischen Forschungsvorhabens zu Compliance im Gesundheitswesen und der Pharmaindustrie. *Corporate Compliance Zeitschrift, 6*(2), S. 48-54.

Schneider, U. (1996). Die Überlagerung des Konzernrechts durch öffentlich-rechtliche Strukturnormen und Organisationspflichten – Vorüberlegungen zu „Compliance im Konzern" –. *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht, 25*(2), S. 225-246.

Schneider, U. (2003). Compliance als Aufgabe der Unternehmensleitung. *Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 35*(15), S. 645-650.

Schneider, U. (2016). Konflikte zwischen Unternehmensleitung und Aufsichtsrt über die Compliance)Beilage zu ZIP 2016 Heft 22). *Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 38*(22), S. 70-73.

Scholz , J. (1997). Enforcement Policy and Corporate Misconduct: The Changing Perspective of Deterrence. *Law and Contemporary Problems, 60*(3), S. 253-268.

Schöttl, L. (2018). Integrity Management als Brücke zwischen CSR- und Compliance Management. In: A. Kleinfeld, & A. Martens , *CSR und Compliance - Synergien nutzen durch ein integriertes Management* (S. 35-47). Wiesbaden: Springer Gabler .

Schreyögg, G. (2003). *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Schreyögg, G., & Geiger, D. (2016). *Organisation - Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler .

Schröder, N. (2016). Integrität zwecks Prävention vor Wirtschaftskriminalität im Mittelstand - Auswirkungen von Compliance-Programmen in der Praxis. *Zeitschrift für Corporate Governance, 11*(3), S. 121-128.

Schulz, M. (2018). Compliance-Management im Unternehmen – Wirksamkeitsfaktor „Compliance-Kultur". *Betriebs-Berater, 73*(23), S. 1283-1287.

Schulz, M. (2015). Compliance-Management im Mittelstand - Grundlagen und Gestaltungshinweise -. *Compliance-Berater, 3*(9), S. 309-317.

Schulz, M. (2016). Kapitel 8: Prüfung und Bewertung von Compliance-Management-Systemen (inbesondere "IDW PS 980") für Compliance aius Sicht der Wissenschaft. In: K.-C. Bay, & K. Hastenrath, *Compliance-Management-Systeme - Praxiserbrobte Elemente, Prozesse und Tools*, 2. Aufl., München: C.H.BECK, S. 229-248

Schulz, M. (2017). Compliance-Management im Unternehmen - Grundfragen, Herausforderungen und Orientierungshilfen. *Betriebs-Berater, 72*(26), S. 1475-1483.

Schulz, M., & Renz, H. (2013). CB-Standard: Zum Berufsbild des Compliance Officers – Entwicklung branchenübergreifender Mindestanforderungen. *Compliance-Berater*, 3(7), S. 294-298.

Schulz, M., & Block, F. (2020). Wirksames Compliance-Management – Anreize und Orientierungshilfen zur Vermeidung von (Verbands-)Sanktionen –. *Corporate Compliance Zeitschrift, 13*(2), S. 49-56.

Schulz, M., & Muth, T. (2014). Erfolgsfaktor Compliance-Kultur -Grundlagen und Hinweise zur Gestaltung durch die Unternehmensleitung. *Compliance-Berater, 2*(8), S. 265-271.

Schulz, M., & Renz, H. (2012). Der erfolgreiche Compliance-Beauftragte - Leitlinien eines branchenübergreifenden Berufsbildes. *Betriebs-Berater, 67*(41), S. 2511-2516.

Schumm, H. (2017). Deutscher Corporate Governance Kodex - Inkrafttreten der Änderungen vom 05.05.2015. *Unternehmenssteuern und Bilanzen, 17*(14), S. 545-548.

Schumm, H. (2019). Deutscher Corporate. *Unternehmenssteuern und Bilanzen, 21*(19), S. 746-751.

Schwab, R. (2015). Compliance-Reporting – Wer benötigt wann welche Informationen? *Compliance-Berater, 8*(12), S. 460-463.

Schwalbach, J. (2017). Was bedeutet das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns für den Aufsichtsrat? *Der Aufsichtsrat, 13*(5), S. 72-73.

Schwark , E., Zimmer, D., & Fett, T. (2020). *Kapitalmarktrechts-Kommentar -Börsengesetz mit Börsenzulassungsverordnung ,´Wertpapierprospektgesetz, Wertpapierhandelsgesetz, Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz, Europäische Marktmissbrauchsverordnung.* München: C.H.BECK, Rn. 1-241.

Schwartz, M. (2004). Effective Corporate Codes of Ethics: Perceptions of Code Users. *Journal of Business Ethics, 55*(4), S. 323-343.

Scott, W. (1961). Organization Theory: An Overview and Appraisal. *Academy of Management, 4*(1), S. 7-26.

Seeling, R., & Kanzenbach , K. (2013). Die Ausgestaltung und Implementierung von Whistleblower-Systemen unter datenschutz - und arbeitsrechtlichen Standards. *Compliance-Berater, 3*(2), S. 76-79.

Seibt, C., & Wolf, M. (2020). Gesellschaftsrechtliche Aspekte eines Verbandssanktionengesetzes (RefE). *Der Betrieb, 73*(20), S. 1049-1059.

Seidel, W. (2004). Der Deutsche Corporate Governance Kodex – eine private oder doch eine staatliche Regelung? *Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 26*(7), S. 285-293.

Seidner, I. (2015). Der Umgang mit Compliance-Risiken in der Immobilienbranche. *Compliance-Berater, 2*(7), S. 241-244.

Sellhorn, T. (2020). Wirecard – der Weckruf -Skandal zeigt dringenden Bedarf nach mehr Transparenz und evidenzbasierter Regulierung auf. *Der Betrieb, 73*(31), S. M4-M5.

Septiari, D., & Geodono, D. (2019). Does Attribute Framing Exist in Audit Decision Aid? *Journal of Accounting and Investment, 20*(1), S. 41-54.

Sheldon, M., & Jenkins, J. (2020). The influence of firm performance and (level of) assurance on the believability of management's environmental report. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 33*(3), S. 501-528.

Shen, H., Wu, H., & Chand, P. (2017). The Impact of Corporate Social Responsibility Assurance on Investor Decisions: Chinese Evidence. *International Journal of Auditing, 21*(3), S. 271-287.

Shen, W. (2003). The Dynamics of the CEO-board Relationships: An Evolutionary Perspective. *Academy of Management Review, 28*(3), S. 466-476 .

Shleifer, A. & Vishny R.W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal Of Finance, 52*(2), S. 737-783.

Sidhu, K. (2008). Die Regelungen zur Compliance im Corporate Governance Kodex. *Zeitschrift für Corporate Governance, 1*(3), S. 13-16.

Siepelt, S., & Pütz, L. (2018). Die Compliance-Verantwortung des Aufsichtsrats. *Corporate Compliance Zeitschrift, 11*(2), S. 78-84.

Simons, C. (2020). Der Prüfungsausschuss – eine Bestandsaufnahmeanlässlich des DCGK 2020. *Die Wirtschaftsprüfung, 71*(22), S. 1362-1367.

Simpson, L. (2000). The annual report: an exercise in ignorance? *Accounting Forum, 24*(3), S. 231-247.

Singelnstein, T. (2012). Wirtschaft und Unternehmen als kriminogene Strukturen? Vernachlässigte Aspekte einer theoretischen Perspektive auf Corporate Deviance. *Monatsschrift für Kriminologie und Strafrechtsreform, 95*(1), S. 52-70.

Singh, J., Tucker, D., & House, R. (1986). Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative Science Quarterly, 31*(2), S. 171-193.

Smith, A., & Recktenwald, H. (1999). *Der Wohlstand der Nationen: Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen.* München: dtv.

Smith, J. (2011). A Conceptual Framework for Investigating 'Capture' in Corporate Sustainability Reporting Assurance. *Journal of Business Ethicc 99 (3)*, S. 422-439.

Smith, M., & Taffler, R. (2000). The Chairman's Statement: A Content Analysis of Discretionary Narrative Disclosures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal 13 (5)*, S. 624-647.

Snell, R. (2004). Should we call it an ethics program or a compliance program? *Journal of Healthcare Compliance, 6*(2), S. 1-2.

Sonnenberg, T. (2017). Compliance-Systeme in Unternehmen. *Juristische Schulung, 57*(Heft Compliance), S. 917-921.

Soong, E., & Ochs, T. (2021). GRC: Ein koordiniertes und ganzheitliches Compliance- und Risk-Management-Modell. *Compliance-Berater, 9*(3), S. 61-63.

Spain, J. (2020). *Compliance Risk Assessments.* Kentucky: Society of Corporate Compliance & Ethics.

Spence, A. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics, 87*(3), S. 355-374.

Spielmann, N. (2012). *Internationale Corporate Governance. Best Practice Empfehlungen.* Bern, Stuttgart und Wien: Dissertation an der Universität St. Gallen, Haupt.

Spindler , G., & Stilz, E. (2010). Vorstandsrecht Kap. 15, Band 2/1, §§ 76-94 AktG. In: G. Spindler, & E. Stilz, *Kommentar zum Aktiengesetz: AktG.* München: C.H.BECK.

Spindler, G. (2008). Compliance in der multinationalen Bankengruppe. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht, 18*(20), S. 905-918.

Spindler, G. (2013). Compliance im Gesellschaftsrecht. *RW Rechtswissenschaft, 4*(3), S. 292-325.

Spindler, G. (2019). § 91 AktG. In: W. Goette, M. Habersack, & S. Kalss, *Münchener Kommentar zum Aktiengesetz,* 5. Aufl., München: C.H.BECK, Rn. 1-45.

Spindler, G., & Stilz, E. (2010). *Kommentar zum Aktiengesetz.* München: C.H.BECK.

Spindler, G. (2004). Compliance in der multinationalen Bankengruppe. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht, 4*(20), S. 905-918.

Spremann, K. (1990). Asymmetrische Informationen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60*(5/6), S. 561-586.

Staehle, W. (1994). *Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive,* 7. Aufl., München: Vahlen.

Stammwitz, L. (2021). Kehrtwende: 10. GWB-Novelle erkennt „Compliance-Defence" im Kartellbußgeldrecht an - Implikationen für ein angemessenes und wirksames kartellspezifisches Compliance-Management-System. *Compliance-Berater, 9*(6), S. 191-196.

Statista. (2021). *Statista - Branchenübersicht.* Abgerufen am 02.04.2021 Statista - Branchenübericht vom 02.04.2021: https://de.statista.com/statistik/kategorien/

Stecker, C., & Neumann, L. (2020). Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von CMS: IDW PS 980 in der Unternehmenspraxis. *Die Wirtschaftsprüfung, 71*(2), S. 70-71.

Steinmeyer, R., & Späth, P. (2014). Rechtliche Grundlagen und Rahmenbedingungen ("Legal Compliance"). In J. Wieland, R. Steinmeyer, & S. Grüninger, *Handbuch Compliance-Management - Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen*. Berlin: Erich Schmidt, S. 241-290.

Sternthal, B., Philipps, L., & Dholokia, R. (1978). The Persuasive Effect of Source Credibility: A Situational Analysis. *The Public Opinion Quarterly, 42*(3), S. 285-314.

Stigler, G. (1970). The optimum enforcement of laws. *Journal of Political Economy, 78*(3), S. 526-536.

Stöber, T., Kotzian, P., & Weißenberger, B. (2019a). Culture follows design: Code design as an antecedent of the ethical culture. *Business Ethics: A European Review, 28*(3), S. 112-128.

Stöber, T., Kotzian, P., & Weißenberger, B. (2019b). Design matters: on the impact of compliance program design on corporate ethics. *Business Research, 12*(2), S. 383-424.

Straube, G., & Rasche, J. (2017). *Arbeitsrechtliche Korruptionsbekämpfung - Prävention und Verfolgung bei Vorteilsnahme.* München: C.H.BECK, S. 9-95.

Strieder, T. (2009). Erläuterungen der Änderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex des Jahres 2009. *Finanz Betrieb, 11*(9), S. 515-519.

Stute , A. (2020). Lagebericht: Grundlagen, Grundsätze und Bestandteile / 4.2.10 Erklärung zur Unternehmensführung (§ 289f HGB). In K. Bertram, H. Kessler, & S. Müller, *HGB Bilanz-Kommentare Haufe §§ 238-342e HGB,* 11. Aufl., Freiburg : Haufe, Rn. 1-217

Suchmann, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic And Institutional Approaches. *Academy of Management Review, 20*(3), S. 571-610.

Suddaby, R., Bitekine, A., & Haack , P. (2017). Legitimacy. *Academy of Management Annals, 11*(1), S. 451-478.

Suhr Brunner, C., & Portmann, P. (2005). Compliance bei Banken. *Der Schweizer Treuhänder, 7*(79), S. 1035-1040.

Sünner, E. (2014). Das Berufsbild des Compliance Officers - Zugleich eine Antwort auf das gleichnamige Positionspapier des Bundesverbandes der Deutschen Compliance Officer e.V. *Corporate Compliance Zeitschrift, 7*(2), S. 91-94.

Sünner, E. (2015). Von der Sorge für gesetzeskonformes Verhalten – Zugleich eine Besprechung des ISO-Entwurfs 19600. *Corporate Compliance Zeitschrift, 8*(1), S. 2-5.

Sumaedi, S., Mahatma G., & Bakti Y. (2011). The Students' Perceived Quality Comparision of ISO 9001 and Non-ISO 9001 Certified School: an Empircal Evaluation. *International Journal of Engineering & Technology, 11*(1), S. 80-84.

Süßbrich, K., & Rütz, E. (2013). Compliance in der arbeitsrechtlichen Praxis. In: G. Wecker, & B. Ohl (Hrsg.), *Compliance in der Unternehmerpraxis - Grundlagen, Organisation und Umsetzung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 207-230.

Tan, H., Wang, E., & Zhou, B. (2014). When the Use of Positive Language Backfires: The Joint Effect of Tone, Readability, and Investor Sophistication on Earnings Judgments. Journal of Accounting Research. *When the Use of Positive Language Backfires: The Joint Effect of Tone, Readability, and Investor Sophistication on Earnings Judgments. Journal of Accounting Research, 52*(1), S. 273-302.

Tattenberg, A. (2015). Compliance über interkulturelle Kompetenz meistern. *Corporate Compliance Zeitschrift, 8*(6), S. 282-287.

Tedeschi, J., & Riess, M. (1981). *Impression Management Theory and Social Psychological Research.* New York: Academic.

Teichmann, F., & Falker, M.-C. (2019). Anreizsysteme und deren Compliance-Risiken - Praxiserfahrungen und Ableitung von Handlungsempfehlungen. *Zeitschrift für Corporate Governance, 14*(6), S. 245-250.

Terlau, M., & Strese , C. (2017). Deutscher Corporate Governance Kodex - Was kommt 2017? *HV MAGAZIN Sonderausgabe*, S. 6-8.

Ternes, D. (2018a). 5. Kapitel: Umsetzung der Tax Compliance in einem internationalen. In M. Rübestahl, & J. Idler, *Tax Compliance*. Heidelberg: C.H.BECK, S. 111-148.

Ternes, D. (2018b). *Compliance Management - Relevanz und Ausgestaltung bei nicht börsennotierten Unternehmen.* Birkach, Tectum.

Tetlock, P., Saar-Tseansky, M., & McKassy, S. (2008). More Than Words: Quantifying Language to Measure Firms Fundamentals. *The Journal of Finance, 63*(3), S. 1437-1467.

Thomas, J. (2008). Ethical Integrity in Leadership and Organizational Moral Culture. *Leadership, 4*(4), S. 419-442.

Tirole, J. (2001). Corporate Governance. *Econometrica*, *69*(1), S. 1-35.

Thompson, J. (2000). *Political Scandal: Power and Visability in the Media Age.* Cambridge: Wiley.

Traudes, P. (2017). *Zertifizierung als Maßnahme der (Criminal) Compliance.* Baden-Baden: Nomos.

Trevinõ, L., & Weaver, G. (2003). *Managing Ethics in Business Organizations: Social Scientific Perspectives.* Standford: Standford University Press.

Trevino, L., den Nieuwenboer, N., & Kish-Gephart, J. (2013). (Un)Ethical Behavior in Organizations. *The Annual Review of Psychology, 65*(1), S. 635-660.

Tsebelis, G. (1991). The effects of fines on regulated industries. *Journal of Theoretical Politics, 3*(1), S. 81-101.

Tüllner, J. (2012). Integration von Governance, Risikomanagement und Compliance - Erfahrungsbericht über ein Projekt zur Optimierung der Unternehmenssteuerung und einen ganzheitlichen Läsungsansatz. *Zeitschrift für Corporate Governance, 8*(3), S. 118-121.

Tüscher, R. (2015). Einrichtung und Prüfung von Compliance-Management-Systemen - Besondere Praxisanforderungen. *Zeitschrift für Corporate Governance in mittelständischen Unternehmen, 10*(1), S. 34-39.

TÜV Rheinland. (2011). *TR CMS 101:2011 - Standard for Compliance Management Systems (CMS).* Abgerufen am 14. 12 2021 von TÜV Rheinland vom 31.05.2011: https://www.tuv.com/content-media-files/germany/bs-systems/pdfs/1214-tuv-rheinland-compliance-management-certification/tuv-rheinland-the-compliance-standard-en.pdf

Tversky, A., & Kahneman, D. (1986). Rational Choice and the Framing of Decisions. *The Journal of Business, 59*(4, Part 2), S. S251-S278.

Tyler, T., & Blader, S. (2005). Can Businesses Effectively Regulate Employee Conduct? The Antecedents of Rule Following in Work Settings. *Academy of Management Journal*, S. 1143-1158.

Uheer, P. (2021), Compliance-Management geht auch einfach - Neues Compliance-Management-System macht erstmalig revisionssichere Dokumentation aller Compliance-Funktionen möglich. *BankPraktiker*, *13*(11), S. 61-78.

Ulrich, P. (2016). Compliance in KMU – eine Standortbestimmung aus theoretischer und praktischer Sicht. In: S. Behringer (Hrsg.), *Compliance für KMU - Praxisleitfaden für den Mittelstand*, Berlin: ESV, S. 31-54.

Ulrich, P. (2019). Compliance als Gestaltungsaufgabe der Corporate Governance. *Zeitschrift für Corporate Governance*, *14*(5), S. 214-218.

Umnuß, K. (2009). Die arbeitsrechtliche Stellung des Compliance Managers – insbesondere Weisungsunterworfenheit und Reportingpflichten. *Corporate Compliance Zeitschrift, 2*(1), S. 1-8.

Unger, U. (2012). Kapitel 5. Gesellschaftsrecht. In K. Umnuß, *Corporate Compliance Checklisten - Rechtliche Risiken im Unternehmen erkennen und vermeiden*, 2 Aufl., München: C.H.BECK, S. 161-200.

Unmuth, N. (2017). Die organisatorische Umsetzung der Corporate Compliance. *Compliance-Berater, 4*(6), S. 177-180.

Unterberger, M., & Borde, L. (2015). Karriereperspektiven in Compliance? - Trends in der Personalauswahl, Jobanforderungen und Karriereplanung. *Compliance-Berater, 3*(10), S. VI-VII.

Ursel, S. (2020). Via E-Learning sensibilisieren. *Fuchsbriefe, 89*, S. 23.

Usnick, L., & Usnick, R. (2013). Compliance Program Auditing: The Growing Need to Insure That Compliance Programs Themselves Comply. *Southern Law Journal, 23*(4), S. 311 327.

Uyar, A. (2009). An analysis of graphic disclosure in annual reports: the case of Turkey. *Managerial Auditing Journal, 24*(5), S. 423-444.

v. Werder, A. (2019). Die aktuellen Änderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. *Der Betrieb, 72*(31), S. 1721-1729.

Vahldiek, W. (2012). Organisation der Wertpapier-Compliance-Funktion. *Zeitschrift für Bank- & - Kapitalmarktrecht, 12*(7), S. 308.

Vahs , D. (2003). *Organisation : Einführung in die Organisationstheorie und -praxis*, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Van Erp, J. (2018). The Organization of Corporate Crime: Introduction to Special Issue of Administrative Sciences. *Administrative Sciences, 8*(3), S. 36-48.

Van Rooij, B., & Fine, A. (2018). Toxic Corporate Culture: Assessing Organizational Processes of Deviancy. *Administrative Sciences, 8*(3), S. 23-38.

Vaughan, D. (1998). Rational Choice, Situated Action, and the Social Control of Organizations. *Law & Society Review, 32*(1), S. 23-61.

Vedder, M., Parsow, C., & Hanko, A. (2017). Prüfungsmöglichkeiten weiterer Corporate - Inhalte und Konsequenzen durch die Einführung der Prüfungsstandards IDW PS 981, 982 und 983 für Unternehmen. *20, 5*(6), S. 199-204.

Veh, A. (2017b). Compliance mit dem DCGK - Warum entsprechen Unternehmen? Zum Zusammenhang zwischen hoher Compliance der Unternehmen und dem "social judgement" (Teil B). *Zeitschrift für Corporate Governance, 12*(4), S. 159-163.

Veh, A. (2017a). Compliance mit dem DCGK - Warum entsprechen Unternehmen? Zum Zusammenhang zwischen hoher Compliance der Unternehmen und dem "social judgement" (Teil A). *Zeitschrift für Corporate Governance, 12*(3), S. 114-117.

Velte , P. (2010). Stewardship-Theorie. *Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung, 6*(20), S. 285-239.

Velte, P. (2021). Der RegE für ein FISG – Offene Fragen an den Vorstand und Aufsichtsrat –. *Der Betrieb, 74*(01-02), S. M18-M19.

Velte, P., & Graewe, D. (2020). Zwingende Einrichtung von Compliance-Management-Management bei börsennotierten AG nach dem Wirecard-Skandal? –– Eine Analyse vor dem Hintergrund des Referentenentwurfs für ein Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz (FISG). *Der Betrieb, 74*(48), S. 2529-2534.

Velte, P., & Stawinoga, M. (2017). Empirical Research on Corporate Social Responsibility Assurance (CSRA) A Literature Review. *Journal of Business Economics, 87*(8), S. 1017-1066.

Vetter, E. (2013). Compliance im Unternehmen. In: G. Wecker, & B. Ohl (Hrsg.), *Compliance in der Unternehmerpraxis - Grundlagen, Organisation und Umsetzung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 1-18.

Vetter, E., & Lehmann, D. (2020). Geschäftsgeheimnisgesetz und Verantwortung des Geschäftsleitungs- und Überwachungsorgans. *Der Betrieb, 73*(45), S. 2507-2511.

Viebranz, J., & Krisor, J. (2016). Zweck von Compliance-Standards und deren Zertifizierung. *Compliance-Berater, 4*(7), S. 242-244.

Vielhaber, R. (2017). *Das Compliance-Rating der DAX Unternehmen 2017 - Eine neue Risikokennzahl für Investoren.* Berlin: FUCHSBRIEFE.

Vogelsang, S. (2016). Step-by-step: In sieben Schritten zur Compliance-Risikoanalyse - Eine praxisnahe Anleitung nicht nur für große Unternehmen. *Compliance-Berater, 4*(12), S. 463-467.

Vollmer, L. (2016). *Zurück an die Arbeit.* Wien: Linde International.

von Busekist , K., & Hein, O. (2012). Der IDW PS 980 und die allgemeinen rechtlichen Mindestanforderungen an ein wirksames Compliance Management System (1) – Grundlagen, Kultur und Ziele. *Corporate Compliance Zeitschrift , 5*(1), S. 41-48.

von Busekist, K., & Beneke, M. (2020). Anforderungen an CMS: Compliance-Treiber gestern und heute. *Die Wirtschaftsprüfung, 71*(2), S. 61-68.

von Busekist, K., Schiml , P., & Izrailevych, V. (2019). Verbandssanktionengesetz – der Entwurf im Überblick. *Die Wirtschaftsprüfung, 70*(22), S. 1236-1243.

von der Crone, H. (27. 01 2001). Corporate Governance und Reputation. *Neue Zürcher Zeitung*, 22-29.

von Leesen, E. (2008). Deutscher Corporate Governance Kodex: Ein (zu) sanfter Weg. *Der Aufsichtsrat, 5*(10), S. 137.

von Rosen , R. (2007). Corporate Governance und Mitbestimmung. *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 60*(6), S. 256-258.

von Wolfersdorff, J., & Hey, J. (2016). Was kann ein Tax-Compliance-Management-System leisten? - Zur Änderung des AEAO zu § 153 AO durch BMF vom 23.05. 2016. *Die Wirtschaftsprüfung, 67*(16), S. 934-939.

Wagner, J. (2009). „Internal Investigations" und ihre Verankerung im Recht der AG. *Corporate Compliance Zeitschrift, 2*(1), S. 8-17.

Wallace, R., & Mellor, C. (1988). Nonresponse Bias In Mail Accounting Surveys: A Pedogical Note. *British Accounting Review, 20*(2), S. 131-139.

Wallhäuser, M. (2016). Compliance für Krankenhäuser. *Compliance-Berater, 8*(5), S. 151-155.

Walter-Busch , E. (1996). *Organisationstheorien von Weber bis Weick* . Amsterdam : GB Verlag Fakultas .

Wartick, S., & Cochran, P. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review, 10*(4), S. 758-769.

Weaver, G., Treviño, L., & Cochran, P. (1999). Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal, 5*, S. 539-552.

Weber, M. (1976). *Wirtschaft und Gesellschaft*, 5. Aufl., Tübingen: Mohr Siebeck .

Weber, R., & Xylander, K.-J. (2015). Navigating Compliance. *Commerce & Germany, 13*(1), S. 6-7.

Weber, W., Burmester, M., & Tille (Hrsg.), R. (2013). *Interaktive Infografiken* . Heidelberg: Springer Vieweg.

Wecker, G., & Galla, S. (2013). Pflichten der Geschäftsleitung & Aufbau einer Compliance-Organisation. In: G. Wecker, & B. Ohl (Hrsg.), *Compliance in der Unternehmerpraxis - Grundlagen, Organisation und Umsetzung*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 19-42.

Wegner, C. (2014). Schützt ein Compliance Management System vor einer Geldbuße nach § 130 OWiG? *Praxis Steuerstrafrecht*(13), S. 19-24.

Weimar, C., & Franzen, W. (2015). Compliance Risk Assessment: Konzepte und ein praxisorientierter Leitfaden - Besonderheiten bei der Durchführung für ein Unternehmen der Pharmabranche. *Zeitschrift für Corporate Governance, 10*(3), S. 124-129.

Welge, M., & Eulerich, M. (2012). *Corporate-Governance-Management, Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung* . Wiesbaden: Gabler.

Wentges, P. (2001). *Corporate Governance und Stakeholder-Ansatz: Implikationen für die Betriebliche Finanzwirtschaft.* Habilitationsschrift Universität Ulm: Universität Ulm .

Wermelt, A. (2014). Die Bedeutung der Compliance-Risikoanalyse vor dem Hintergrund der aktuellen Rechtsprechung sowie des IDW PS 980. *Compliance-Berater, 4*(4), S. 109-112.

Wermelt, A., & Tervooren M. (2013). Exportkontroll-Compliance - Innerbetriebliche Exportkontrollsysteme und IDW PS 980. *Corporate Compliance Zeitschrift, 6*(3), S. 81-87.

Wettstein, F., & Passarge, M. (2016). Fußball und Compliance – Eine Geschichte von Missverständnissen? -– Compliance im Profifußball am Beispiel der HSV Fußball AG. *Compliance-Berater, 4*(7), S. 221-224.

Wickman, P. M., & Dailey, T. (1982). *White-collar and Economic Crime: Multidisciplinary and Cross-national Perspectives.* Lanham: Lexington Books.

Wieben, H.-J. (2018). Integration von ESG-Risiken in das Risikomanagement von Unternehmen - Verbesserung der Schnittstelle von Risikomanagement und Nachhaltigkeitsbereich durch Anwendung neuer Leitlinien. *Die Wirtschaftsprüfung, 69*(12), S. 788-791.

Wiederholt, N., & Walter, A. (2011). Compliance - Anforderungen an die Unternehmensorganisationspflichten. *Betriebs-Berater, 64*(16), S. 968-972.

Wiedmann, M., & Greubel, M. (2019). Compliance Management Systeme – Ein Beitrag zur effektiven und effizienten Ausgestaltung. *Corporate Compliance Zeitschrift, 12*(2), S. 88-94.

Wieland, J. (2002). Werte Management und Corporate Governance. *Working Paper (Nr. 03/2002)*, S. 1-8.

Wieland, J. (2008). Die Kunst der Compliance. In: A. Löhr (Hrsg.), & E. Burkatzki (Hrsg.), *Wirtschaftskriminalität und Ethik - DNWE-Schriftenreihe No. 16* (S. 155-169). München: Rainer Hampp.

Wieland, J. (2020). Compliance-Management – Grundlagen. In: J. Wieland, R. Steinmeyer, & S. Grüninger, *Handbuch Compliance-Management - Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen*, 3. Aufl., Berlin: Erich Schmidt, S. 13-178.

Wiemann, D., & Pfeiffer, J. (2012). Qualität und Determinanten der Corporate-Governance-Berichterstattung - Empirische Ergebnisse signalisieren Verbesserungspotenziale. *Zeitschrift für Corporate Governance, 7*(6), S. 255-264.

Wiest, J. (2007). An Effective Compliance and Ethics Program Is an Ethical Compliance Program. *CPCU eJOURNAL, 60*(6), S. 1-17.

Wilhelm, M. (2013). Compliance Controlling für den Mittelstand. *Compliance-Berater, 3*(6), S. 241-249.

Williamson, O. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology, 37*(3), S. 548-577.

Williamson, O. (1985). *The Economics Institutions of Capitalism – Firms, Markets Relational Contracting.* New York: The Free Press.

Williamson, O. (1990). *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus.* Tübingen: Mohr Siebeck.

Wilmes, B. (2017). *Behavioral Compliance - Corporate Compliance meets Behavioral Economics.* Fakultät Wirtschaftswissenschaften Lehrstuhl Betriebswirtschaftslehre, insb. Corporate Governance: Universität Paderborn .

Wilmes, B., & Fahr, R. (2017). Behavioral Compliance in der Unternehmenspraxis - Corporate Compliance trifft auf Erkenntnisse der Verhaltensökonomie. *Compliance Business, 6*(4), S. 6-9.

Wilmshurst, T., & Frost, G. (200). Corporate Environmental Reporting: A Test of Legitimacy Theory. *Accounting, Auditing and Accountability, 13*(1), S. 10-26.

Wilsing, H., & Winkler, L. (2019). Deutscher Corporate Governance Kodex 2019 - ein Überblick. *Betriebs-Berater, 74*(28/29), S. 1603-1608.

Winkler, J. (2020). Die steuerliche Abzugsfähigkeit von Aufwendungen für Compliance-Maßnahmen und Geldsanktionen nach dem Verbandssanktionengesetz. *Der Betrieb, 73*(26), S. 1363-1367.

wirDesign communications AG. (2014). *10 Thesen zur Wirkung des Geschäftsberichtes*. Abgerufen am 31. 3 2019 von wirDesign vom 12.04.2014: https://www.wirdesign.de/

Wirth, C., & Paul, F. (2010). Organisationspflichten nach § 64 a VAG – beginnende Vereinheitlichung der Organisationspflichten in der Finanzwirtschaft. *Corporate Compliance Zeitschrift, 3*(3), S. 95-101.

Withus, K.-H. (2014). Hamburger Compliance Zertifikat - Sicherheit oder Scheinsicherheit. *Corporate Compliance Zeitschrift, 21*(3), S. 234-239.

Withus, K.-H. (2010). Sicherstellung der Compliance durch wirksame Managementsysteme. *Zeitschrift für Interne Revision, 45*(3), S. 99-108.

Withus, K.-H. (2014). *Betriebswirtschaftliche Grundsätze für Compliance-Management-Systeme - Struktur, Elemente und Ausgestaltung nach IDW PS 980.* Berlin: Erich Schmidt.

Withus, K.-H. (2015a). IDW PS 980 - Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance-Management-Systemen - Eine Einführung in die Grundlagen des Prüfungsstandards. *Risk, Fraud & Compliance, 5*(4), S. 170-177.

Withus, K.-H. (2015b). Planung und Risikobeurteilung bei der Prüfung von Compliance-Management-Systemen. *Die Wirtschaftsprüfung, 66*(6), S. 261-267.

Withus, K.-H. (2016). IDW EPS 981: Übertragung der Prüfungssystematik zu Compliance auf Risikomanagementsysteme. *Betriebs-Berater, 71*(23), S. 1387-1392.

Withus, K.-H., & Hein, O. (2011). Prüfung oder Zertifizierung eines Compliance Management Systems - Voraussetzungen und mögliche Rechtsfolgen. *Corporate Compliance Zeitschrift, 4*(4), S. 125-133.

Withus, K.-H., & Kunz, J. (2015). Auswirkungen des neuen ISO 19600:2014 zu Compliance-Management-Systemen auf die Prüfung nach IDW PS 980. *Betriebs-Berater, 70*(12), S. 685-689.

Witt, P. (2003). *Corporate Governance-Systeme im Wettbewerb.* Wiesbaden : Deutscher Universitätsverlag.

Witt, P. (2008). Corporate Governance in Familienunternehmen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft - Special Issue, 78*(2), S. 1-18.

Wittmann, J.-P., Jablowski, L.-V., & Berndt, T. (2021). CMS in Schweizer Unternehmen - Anforderungen, Zertifizierung und Praxis der Berichterstattung. *Expert Focus, 1*(2), S 54-61.

Wöhe, G. (2008). *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 23. Aufl., München: Franz Vahlen GmbH.

Wohlmann, H., & Weiner, A. (2009). Die Verantwortung der Unternehmensjuristen. *Schweizerische Juristen-Zeitung, 64*(105), S. 171-174.

Wolf , J. (2020). *Organisation, Management,Unternehmensführung - Theorien, Praxisbeispiele und Kritik,* 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Wolf , K. (2006). Corporate Compliance – ein neues Schlagwort? Ansatzpunkte zur Umsetzung der Compliance in der Finanzberichterstattung. *Deutsches Steuerrecht, 44*(44), S. 1995-2000.

Wolf, S. (2016). Unterschätzter Quick Win - Hinweisgebersystem. *Point of Compliance, 1*(2), S. 12-13.

Wolff, O., Schroeren, D., & Martin, C. (2014). Durchführung einer Risikoanalyse gemäß den MaComp und Zusammenspiel mit den Anforderungen an die Compliance-Funktion durch die 4. MaRisk-Novelle. *Corporate Compliance Zeitschrift, 7*(2), S. 86-90.

Wolffgang, H.-M., & Witte, R. (2015). Compliance in der Exportkontrolle - Herausforderungen für Unternehmen und Verantwortliche im grenzüberschreitenden Wirtschaftsverkehr. *Compliance-Berater, 10*(5), S. 138-142.

Wong, R., & Millington, A. (2014). Corporate Social disclosures: A User Perspective on Assurance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 27*(5), S. 863-887.

Würz, K. (2021). *ISO 37301: Zertifizierung von Compliance-Management-Systemen.* Abgerufen am 06.10.2021 von Haufe - Recht&Politik vom 29.04.2021: https://www.haufe.de/compliance/management-praxis/iso-37301-als-complinace-standard_230130_513496.html

Wybitul, T. (2009). Strafbarkeitsrisiken für Compliance Verantwortliche. *Betriebs-Berater, 64*(48), S. 2590-2593.

Ye, C., & Yu, L. (2017). The effect of restatements on analyst behavior. *Journal of Business Finance & Accounting, 44*(7-8), S. 986-1014.

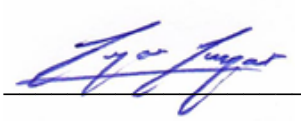
Yeager , P. (1986). Analyzing Corporate Offenses: Progress and Prospect. *Research in Corporate Social Performance and Policy – An Annual Compilation of Research. Progress and Prospects, 8*(4), S. 104-106.

Zeelenberg, M., van den Bos, K., Can Dijk, E., & Pieters, R. (2002). The inaction effect in the psychology of regret. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*(3), S. 314-327.

9. Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere an Eides statt durch meine Unterschrift, dass ich die vorstehende Dissertation selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt und alle Stellen, die ich wörtlich oder annährend wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen habe, als solche kenntlich gemacht habe, mich auch keiner als der angegebenen Literatur oder sonstiger Hilfsmittel bedient habe. Die Dissertation hat in dieser oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Darmstadt, 21.10.2021



(Sanjar Sayar)