

DAS ICC TOOLKIT ZUR KARTELLRECHTLICHEN COMPLIANCE



Ein praktischer Leitfaden für KMU und größere Unternehmen

Vorliegende deutsche Sprachfassung wurde realisiert
mit freundlicher Unterstützung von:



KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
KPMG Rechtsanwaltsgesellschaft mbH



Copyright der englischen Version © 2013/International Chamber of Commerce (ICC)
Copyright der deutschen Version © 2014/ICC Germany e.V.
Alle Rechte vorbehalten

Urheberrechtsgrundsätze der ICC: Der untenstehende Text ist eine Gemeinschaftsarbeit, die von der ICC initiiert und unter ihrer Federführung und Kontrolle verfasst wurde und an der die ICC alle Rechte besitzt. Die Teilnahme an der Erarbeitung dieses Textes verschafft den Mitwirkenden keine Rechte an dieser Gemeinschaftsarbeit. Alleinigste Inhaberin der Urheberrechte ist die ICC. Dies bezieht sich nicht auf bereits bestehende Rechte an Texten Dritter, die in diesem Toolkit als Fallstudien oder bewährte Methoden aufgeführt sind. Die Urheberrechte an diesen Texten verbleiben bei den bisherigen Urhebern. Der Originaltext liegt in englischer Sprache vor. Sollte die vorliegende deutsche Übersetzung mit der englischen Fassung in Widerspruch stehen, so hat die englische Originalfassung Vorrang.

DAS ICC TOOLKIT ZUR KARTELLRECHTLICHEN COMPLIANCE

Ein praktischer Leitfaden für KMU und größere Unternehmen

Grußwort

Liebe Leserinnen und Leser,

ich freue mich, Ihnen hiermit die deutsche Übersetzung des „ICC Antitrust Compliance Toolkits“ zu präsentieren. Mit der deutschen Fassung des im April 2013 veröffentlichten englischen Originals wollen wir dazu beitragen, dem Toolkit im deutschsprachigen Raum zu einer breiteren Anwendung zu verhelfen. Das Handbuch soll mit dazu beitragen, dass ein hoher Standard bei der Einhaltung kartellrechtlicher Vorgaben sichergestellt und das Verständnis zwischen Unternehmen und Kartellämtern weltweit gefördert und verbessert wird.

Angesichts wachsender Anforderungen will das Toolkit Unternehmen aller Größenordnungen beim Aufbau und der Weiterentwicklung von Programmen zur kartellrechtlichen Compliance unterstützen. Die Beiträge kommen von anerkannten Kartellrechts-Spezialisten aus weltweit tätigen Unternehmen, die ihre Erfahrungen und Know-how anderen Unternehmen zur Verfügung stellen.

Das Toolkit ergänzt die bestehenden Instrumente und Empfehlungen der ICC, die sich anderen Compliance-Aspekten widmen. Beispielhaft sei der Bereich der Korruptionsbekämpfung genannt, in dem sich die ICC seit über 30 Jahren erfolgreich engagiert.

Die vorliegende Übersetzung auf sprachlich und fachlich höchstem Niveau konnte nur gelingen, weil wir die tatkräftige und umfassende Unterstützung deutschsprachiger Compliance-Spezialisten hatten. Unser besonderer Dank gilt: Dr. Boris Kasten (Rechtsanwalt, Head of Competition Law, Schindler Management AG, Hergiswil und Co Vice-Chair der Arbeitsgruppe Compliance and Advocacy der ICC Wettbewerbskommission), Hubertus Kleene (Rechtsanwalt, PricewaterhouseCoopers Legal AG Rechtsanwaltsgesellschaft, Düsseldorf und Mitglied der Arbeitsgruppe Compliance and Advocacy der ICC Wettbewerbskommission) und Andreas Traugott (Rechtsanwalt und Partner, Baker & McKenzie Diwok Hermann Petsche, Wien und Mitglied der Arbeitsgruppe Compliance and Advocacy der ICC Wettbewerbskommission). Der besondere Dank der ICC Germany gilt auch den Unternehmen und Verbänden, die dieses Projekt finanziell unterstützt haben.

Wir bei der ICC sind davon überzeugt, dass die Bedeutung von Compliance weiter zunehmen wird. Vor diesem Hintergrund lade ich Sie ein, das Thema gemeinsam mit uns aufzunehmen und dazu beizutragen, dass weltweit ein hoher Standard geschaffen wird, der die Bildung von Kartellen verhindert und Handel und Investitionen fördert.

Oliver Wieck
Generalsekretär der Internationalen Handelskammer (ICC) in Deutschland

Vorwort

Das ICC Toolkit zur kartellrechtlichen Compliance (das Toolkit) erscheint zu einem kritischen Zeitpunkt. In den letzten Jahren sind die Anforderungen an (kleine wie große) Unternehmen in den Bereichen Recht und Compliance weltweit drastisch gestiegen. Darin spiegelt sich der Bedeutungszuwachs normativer Werte als Grundlage für die Regulierung und Steuerung unternehmerischen Handelns ebenso wider wie die gesteigerte moralische Erwartungshaltung der Gesellschaft insgesamt. Deutlich wird das auf vielen Gebieten: bei Anti-Korruption und Bestechung, im Umweltschutz, bei gesundheits- und arbeitsrechtlichen Regelungen, im Datenschutz und im Wettbewerbsrecht (in diesem Toolkit als „Kartellrecht“ bezeichnet). Der ständige Zuwachs rechtlicher Compliance-Anforderungen verlangt den Unternehmen eine Menge ab. Die International Chamber of Commerce (ICC) sieht sich aufgrund ihrer Funktion, den internationalen Handel und grenzüberschreitende Investitionen zu fördern sowie die Unternehmen (kleine wie große gleichermaßen) dabei zu unterstützen, die Herausforderungen und Chancen der Globalisierung zu meistern, in einer Schlüsselrolle, um das wechselseitige Verständnis zwischen Privatwirtschaft und Kartellbehörden in Fragen der kartellrechtlichen Compliance zu fördern. Für diese Aufgabe ist die ICC einzigartig positioniert.

Gerade auf dem Gebiet des Kartellrechts spielt rechtskonformes Verhalten eine besonders wichtige Rolle; denn hier haben gesetzliche Regelungen weltweit ein noch nie dagewesenes Ausmaß erreicht. Bestehendes Kartellrecht entwickelt sich stetig weiter, neue Gesetze werden verabschiedet. Sanktionen infolge von Kartellrechtsverstößen sind oft beträchtlich und der Reputationsschaden für Firmen, gegen die Kartellstrafen verhängt werden, ist massiv.

Kartellrechtliche Compliance ist aktuell auch deshalb ein sensibles Thema, weil es bisher keinen internationalen Konsens der Kartellbehörden darüber gibt, wie Unternehmen in ihrem ernsthaften Bemühen um die Regeleinhaltung am besten unterstützt (oder sogar dazu ermutigt) werden können. Viele Unternehmen haben bereits kartellrechtliche Compliance-Programme eingeführt, um sich (und ihre Anteilseigner) zu schützen, indem sie durch geeignete Schulungsmaßnahmen die Gefahr künftiger Verletzungen minimieren und die frühzeitige Aufdeckung potentieller Rechtsverstöße ermöglichen. Dennoch ist die ICC fest davon überzeugt, dass es jetzt wichtig ist, praktische Tipps und Orientierungshilfe zu geben, die Unternehmen beim Aufbau und der Verstärkung glaubwürdiger kartellrechtlicher Compliance-Programme zu Rate ziehen können und die dabei gleichermaßen Risiken wie verfügbare Ressourcen dieser Unternehmen berücksichtigen.

Genau das leistet das ICC Toolkit zur kartellrechtlichen Compliance.

Der stärkste Ansporn für eine Kartellrechts-Compliance ist das Bestreben, im Geschäftsleben integer zu handeln und hierfür Anerkennung zu erfahren. Zuwiderhandlungen können empfindliche Strafen nach sich ziehen, zugleich nimmt auch die Reputation eines Unternehmens erheblichen Schaden durch negative Berichterstattung über Rechtsverletzungen.

Deshalb geht es bei jedem kartellrechtlichen Compliance-Programm (letztlich) um die Minimierung des Risikos, dass es überhaupt zu Kartellrechtsverletzungen kommt. Weil jedoch die Furcht vor Gesetzesverstößen (besonders dann, wenn strafrechtliche Individualsankti-

onen im Spiel sind) Mitarbeiter einschüchtern und manchmal sogar unabsichtlich vor völlig legitimen Wettbewerbsverhalten abschrecken kann, wird ein gut konzipiertes kartellrechtliches Compliance-Programm zugleich Sicherheit darin vermitteln, die bestehenden rechtlichen Handlungsmöglichkeiten zu nutzen.

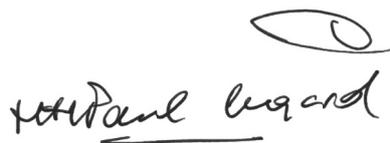
Die Elemente im ICC Toolkit zur kartellrechtlichen Compliance sind nicht als umfassende oder bindende Aufzählung dessen zu verstehen, was ein kartellrechtliches Compliance-Programm enthalten muss. Vielmehr möchten sie allgemein bewährte Praktiken widerspiegeln. Die Kartellbehörden erkennen ebenfalls an, dass es kein Einheitsrezept geben kann. Jedes Compliance-Programm muss vielmehr entsprechend den spezifischen kartellrechtlichen Risiken des jeweiligen Unternehmens ausgestaltet werden.

Eine kartellrechtliche Compliance ist für alle Unternehmen – große wie kleine – von zentraler Bedeutung. Das ICC Toolkit zur kartellrechtlichen Compliance möchte jedoch besonders den Herausforderungen und begrenzten Ressourcen kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) Rechnung tragen und ihnen ganz praktische Tipps geben, wie sie ein kartellrechtliches Compliance-„Programm“ in ihren Organisationen verwenden können.

Ein besonderes Kennzeichen dieses Toolkits ist, dass es von Unternehmen für Unternehmen entworfen wurde. Es basiert auf der umfangreichen Expertise unternehmensinterner Kartellrechtsanwälte größerer Unternehmen sowie auf der Fachkenntnis freischaffender Anwälte, die sowohl KMU als auch größere Unternehmen beraten. Die ICC dankt der Wettbewerbskommission der ICC, insbesondere der Arbeitsgruppe „Antitrust Compliance and Advocacy“ unter dem Vorsitz von Anne Riley, Royal Dutch Shell plc, und dem Co-Vorsitz von Anny Tubbs, Unilever, und Boris Kasten, Schindler. Besonderer Dank gilt dem Sekretariat der ICC, insbesondere Caroline Inthavisay, Zoé Smoke und Claire Labergerie. Weiterer Dank und Anerkennung gehen an alle Mitglieder der Arbeitsgruppe, die am Ende dieses Toolkits aufgeführt sind.



Jean-Guy Carrier
Generalsekretär
ICC



Paul Lugard
Vorsitzender
Wettbewerbskommission der ICC

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	12
Start-Kit	15
1. Compliance als integraler Bestandteil der Kultur und Politik des Unternehmens	17
a. Kartellrechtliche Risiken sind für Ihr Unternehmen relevant	18
b. Wie sichert man sich das Commitment der Führungsebene?	18
c. Verhaltenskodex und/oder Unternehmensgrundsätze	20
d. Integration der Compliance in andere Programme und Kontrollen	21
e. Wie erhält man das Commitment der Führungsebene aufrecht?	22
2. Compliance-Organisation und Ressourcen	24
a. Compliance-Struktur und -Organisation	24
b. Regelmäßige Berichterstattung an die Führungsebene	28
c. Bereitstellung angemessener Mittel	29
3. Identifikation und Bewertung von Risiken	31
a. Den allgemeinen Risikomanagement-Ansatz des Unternehmens verstehen	32
b. Anwendung der gleichen Methode auf das Kartellrecht	35
c. Einführung und Verbesserung von Kontrollpunkten	39
d. Wirksamkeit der Kontrollpunkte	40
4. Know-how zur kartellrechtlichen Compliance	42
a. Kartellrechtliches Know-how: Leitfäden, Handbücher, Orientierungshilfen	43
b. Kartellrechtliche Schulung	45
c. Motivation für das Engagement der Mitarbeiter	47
d. Verhalten bei kartellbehördlichen Untersuchungen	48
5. Meldesysteme bei kartellrechtlichen Bedenken	50
a. Vorteile eines Meldesystems für kartellrechtliche Verdachtsfälle	50
b. Optionen interner Meldesysteme	51
c. Whistleblowing	52
d. Förderung einer Kultur offener Kommunikation	55
e. Vertraulichkeit und Schutz vor Repressalien	56
f. Zeitnahe und angemessene Reaktion auf Meldungen	57
g. Messung der Wirksamkeit des Meldesystems	57
6. Interne Untersuchungen	58
a. Formen interner Untersuchungen	58
b. Wichtige Aspekte/Praktische Instrumente und Tipps	59

7. Disziplinarische Maßnahmen	63
a. Allgemeine Anforderungen an ein Disziplinarverfahren	64
b. Mögliche mildernde und erschwerende Umstände	66
c. Spezifische Überlegungen bei Kartellrechtsverstößen	68
8. Kartellrechtliche Due Diligence	70
a. Due Diligence bei Einstellung neuer Mitarbeiter	70
b. Due Diligence gesetzeskonformen Verhaltens	71
c. Kartellrechtliche Prüfungen (Audits) oder gezielte Stichproben („Deep Dives“)	72
d. Due Diligence beim Umgang mit Wirtschaftsverbänden	73
e. Due Diligence bei Unternehmenskäufen (M&A)	75
f. Praktische Tipps zur Due Diligence	77
9. Zertifizierung von Kartellrechts-Compliance	79
a. Interne Einzelnachweise von Mitarbeitern	79
b. Externe Zertifizierung durch Nichtregierungsorganisationen (NGO)	81
c. Externe Zertifizierung durch Regierungsbehörden	82
10. Compliance-Anreize	84
a. Warum Compliance-Anreize?	84
b. Anreizvarianten	85
11. Überwachung und kontinuierliche Verbesserung	87
a. Überwachen und Bewerten der Prozesse und Kontrollen	87
b. Messung der Wirksamkeit von Prozessen und Kontrollen	88
c. Audits und Benchmarking	90
d. Überwachen und Bewerten der inhaltlichen Compliance	91
e. Verbesserungsplan für das Compliance-Programm	92
Anhang 1: Compliance-Blaupause	94
Anhang 2: Beispiele für Risiko-Register	101
Anhang 3: Beispiel von Unternehmensrichtlinien für Compliance-Untersuchungen	103
Anhang 4: Due Diligence im Zusammenhang mit Wirtschaftsverbänden	104
Links	106
Danksagungen	108

Einleitung

Das ICC Toolkit zur kartellrechtlichen¹ Compliance gibt **Unternehmen² praktische Instrumente** für den Aufbau eines **robusten kartellrechtlichen Compliance-Programms** an die Hand. Es versteht sich als Ergänzung zu Materialien von Kartellbehörden und anderen Orientierungshilfen und konzentriert sich auf praktische Maßnahmen, die Unternehmen intern ergreifen können, um eine erfolgreiche Compliance-Kultur zu etablieren.

Das Toolkit beruht auf Beiträgen von Kartellrechtsspezialisten, die mit unternehmensinternen Compliance-Anstrengungen kleiner wie größerer Unternehmen rund um die Welt vertraut sind. Es befasst sich dagegen nicht inhaltlich mit spezifischen kartellrechtlichen Problemstellungen aller Länder, sondern begnügt sich damit, einen Ansatz zur Kartellrechts-Compliance vorzuschlagen, der global anwendbar ist, unabhängig davon, ob ein Land ein ausgefeiltes Kartellrechtsregime aufweist oder nicht. Mit dem Toolkit hofft die ICC, Unternehmen aller Branchen und Größen dabei zu unterstützen, ein kartellrechtliches Compliance-Programm einzuführen, das den Bedürfnissen, dem Risikoprofil und den Ressourcen des jeweiligen Unternehmens entspricht.

Die Themen der elf Kapitel des Toolkits folgen dem Ansatz der *Blaupause*, einem Dokument, das 2011 von der ICC und einer Compliance-Arbeitsgruppe von Chefjuristen (CLO) verschiedener Unternehmen erarbeitet wurde. Die *Blaupause* enthält eine vergleichende Analyse behördlicher Aussagen über kartellrechtliche Compliance-Programme und verzeichnet Schlüsselkomponenten von Compliance-Programmen (siehe **Anhang 1**).

Jedes Kapitel beginnt mit einer **Kurzübersicht**, gedacht als Inhaltsangabe der im Kapitel behandelten Maßnahmen. Damit erhalten Sie einen Überblick über relevante Themen, bevor Sie entscheiden, worauf Sie sich angesichts beschränkter Zeit und Ressourcen konzentrieren wollen. Überdies veranschaulicht das „**Start-Kit**“, das am Ende dieser Einführung die Grundelemente eines kartellrechtlichen Compliance-Programms (angepasst an KMU) zusammenstellt, noch einmal das Gesamtkonzept, so dass schnell klar wird, welche Kapitel von unmittelbarem Interesse für Sie sind.

Jedes Kapitel beschreibt die wesentlichen Aspekte derjenigen Compliance-Komponente, mit der es sich befasst. Des Weiteren werden anhand konkreter Beispiele und durch Einblicke in verschiedene Vorgehensweisen praktische Maßnahmen dargestellt. Da es kein Einheitsrezept für Compliance gibt, verfolgt dieses Toolkit auch keine normative Absicht; vielmehr bietet es ein **modulares „Menü“ von Optionen**, von dem sich jedes Unternehmen inspirieren lassen kann. Diese Flexibilität erlaubt es KMU ebenso wie großen Konzernen, von dem Toolkit Gebrauch zu machen, sei es, dass sie ein Compliance-Programm erstmals einführen oder ihren bisherigen Ansatz verfeinern wollen.

¹ In diesem Dokument werden die Begriffe „Kartellrecht/kartellrechtlich“ für Regelungen (in allen Ländern) bezüglich der Kontrolle von wettbewerbsbeschränkenden Vereinbarungen und Praktiken verwendet, unabhängig davon, ob diese in einigen Ländern als „Wettbewerbsrecht“ oder als Regelungen über „Handelspraktiken“ bekannt sind. Wo dies relevant ist, beinhaltet dieser Begriff zudem die kartellrechtlichen Compliance-Aspekte bei Unternehmenskäufen (M&A).

² Der Begriff „Unternehmen“ bezeichnet hier alle wirtschaftlich tätigen Einheiten. Dies reicht von multinationalen Unternehmen bis hin zu kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Die Verwendung des Wortes „Unternehmen“ legt keine bestimmte Rechtsform des Unternehmens-Rechtsträgers nahe. Dieses Dokument richtet sich an alle Arten von Rechtsträgern, ob gesellschaftsrechtlich verselbstständig oder nicht, und erfasst auch Partnerschaften und Gemeinschaftsunternehmen.

Es gibt **viele mögliche Auslöser** für die Einführung eines kartellrechtlichen Compliance-Programms:

- Am einen Ende der Skala stehen unerwartete Untersuchungen durch Kartellbehörden, die Unternehmen dazu bewegen, mit Nachdruck ein geeignetes neues Programm in Gang zu setzen, gegebenenfalls parallel zu Absicherungsmaßnahmen, um offene Risiken zu klären und gleichzeitig die anhängigen Verfahren zu bewältigen.
- Am anderen Ende steht ein ganz klares Bewusstsein für Compliance-Fragen, das Unternehmensleitungen dazu bringt, Geschäftsrisiken aller Art zu bewerten, sie effektiv zu managen und sich aktiv für eine kohärente Strategie einzusetzen, um das Risikomanagement weiterzuentwickeln.
- In manchen Fällen wird das Ziel kartellrechtlicher Compliance auch durch informierte Mitarbeiter, etwa aus den Rechts-, Innenrevisions- oder Finanzabteilungen vorangetrieben oder durch neue Mitarbeiter, die höhere Sensibilität für kartellrechtliche Themen mitbringen. Auch die Weiterentwicklung des Kartellrechts oder der Behördenpraxis in bestimmten Ländern kann Unternehmen dazu veranlassen, ihre kartellrechtliche Compliance entsprechend zu aktualisieren.

Letztlich aber sind es nicht Prozesse und Systeme, die Risiken managen, sondern jeder einzelne Mitarbeiter. Weil aber Mitarbeiter unterschiedlich tolerant gegenüber Risiken sind (und sie sich in ihrer Motivation unterscheiden), ist ein strukturierter Ansatz für die Ausgestaltung kartellrechtlicher Compliance-Prozesse notwendig. Damit wird ein Unternehmen in die Lage versetzt, zu einer **gemeinsamen Haltung** zu gelangen und dadurch ein **konsistentes, dauerhaftes Bekenntnis der Mitarbeiter und der Geschäftsführung zur Kartellrechts-Compliance** zu verankern.

Das Toolkit beginnt deshalb mit der Bedeutung der Unternehmenskultur, auf der jede kartellrechtliche Compliance fußt (Kapitel 1: „Compliance als integraler Bestandteil der Kultur und Politik des Unternehmens“), bevor es Fragen der Organisation und der Ressourcen beleuchtet (Kapitel 2: „Compliance-Organisation und Ressourcen“). Sodann werden unterschiedliche Wege aufgezeigt, um Geschäftsrisiken zu identifizieren und entsprechende Kontrollpunkte zu definieren (Kapitel 3: „Identifikation und Bewertung von Risiken“).

Auch wenn man natürlich immer mit allgemeinen Kartellrechts-Schulungen beginnen kann, um das Bewusstsein für die juristischen Grundlagen zu schärfen, kann eine vorherige **umfassende kartellrechtliche Risikoanalyse** bei der Klärung helfen, welche materiellen Kenntnisse intern vermittelt werden müssen und auf welche Weise dies am besten geschehen sollte, so dass die zur Verfügung stehenden Ressourcen bestmöglich genutzt werden (Kapitel 4: „Know-how zur kartellrechtlichen Compliance“).

Über die Prävention hinausgehend, aber zugleich als Mittel eines proaktiven Umgangs mit Verdachtsfällen mag Ihr Unternehmen daran interessiert sein, kartellrechtliche Meldesysteme zu etablieren (Kapitel 5: „Meldesysteme bei kartellrechtlichen Bedenken“), interne Untersuchungsprozesse einzurichten (Kapitel 6: „Interne Untersuchungen“) und, soweit erforderlich, disziplinarische Maßnahmen und Sanktionen gegenüber einzelnen Mitarbeitern, die die Compliance-Erwartungen des Unternehmens nicht erfüllen, zu ergreifen (Kapitel 7: „Disziplinarische Maßnahmen“). Im Ablauf des normalen Geschäftsalltags sind kartellrechtliche Compliance-Fragen in verschiedener Hinsicht ebenfalls von Bedeutung: etwa die *Due Diligence*,

also die gebotene Sorgfalt dabei, den Compliance-Anspruch im Alltagsgeschäft stets vor Augen zu behalten, das Wettbewerbsrecht innerhalb von Wirtschaftsverbänden einzuhalten und es auch bei Unternehmenskäufen zu beachten (Kapitel 8: „Kartellrechtliche Due Diligence“).

In entwickelten und ausgereiften kartellrechtlichen Compliance-Programmen kann das langfristige Fortbestehen der Compliance-Kultur auch davon abhängen, wie tragfähig die Sicherungsmechanismen sind, die ein Unternehmen einführt, wie z. B. Zertifizierung (Kapitel 9: „Zertifizierung von Kartellrechts-Compliance“) und Anreize (Kapitel 10: „Compliance-Anreize“).

Schließlich ist das Engagement für die dauerhafte Überwachung und kontinuierliche Verbesserung ein wesentliches Element jedes guten kartellrechtlichen Compliance-Programms. (Kapitel 11: „Überwachung und kontinuierliche Verbesserung“).

Start-Kit

(Für KMU und andere Unternehmen, die mit der Einführung eines Compliance-Programms beginnen)

- Haben Sie wenig Zeit und begrenzte Ressourcen?
- Möchten Sie wissen, wie Sie ein Compliance-Programm in Ihrem Unternehmen einführen können?

Grundlagen eines Compliance-Programms:

1. **Verankerung einer kartellrechtlichen Compliance-Kultur und -Politik** (siehe Kapitel 1)
 - Erkennen Sie, dass Geschäftsaktivitäten und Ziele Ihres Unternehmens kartellrechtliche Risiken bergen;
 - Prüfen Sie, wie Ihr Unternehmen für alle Mitarbeiter kartellrechtliche Standards für ihre Geschäftstätigkeit definieren kann;
 - Erreichen Sie, dass die Geschäftsleitung ethische Geschäftspraktiken persönlich und aktiv unterstützt.
2. **Compliance-Organisation und Ressourcen** (siehe Kapitel 2)
 - Bestimmen Sie eine geeignete Person in leitender Funktion, die die Umsetzung des kartellrechtlichen Compliance-Programms überwacht;
 - Stellen Sie sicher, dass diese Person der höchsten Geschäftsleitungsebene regelmäßig Bericht erstattet;
 - Legen Sie fest, wie Sie Fachexperten (einschließlich Kartellrechtsanwälte) zur Entwicklung von Richtlinien und/oder Leitfäden einbeziehen.
3. **Identifikation und Bewertung von Risiken** (siehe Kapitel 3)
 - Entscheiden Sie, wie kartellrechtliche Risiken und Trends identifiziert werden können, am besten als Teil Ihrer allgemeinen Risikomanagement-Strategie;
 - Überlegen Sie, welche Kontrollen erforderlich sind, um identifizierte Risiken zu bewältigen, zu verringern oder zu beseitigen;
 - Erörtern Sie mit der Geschäftsführung Absicherungsverfahren und eventuelle Verbesserungspotentiale.
4. **Know-how zur Kartellrechts-Compliance** (siehe Kapitel 4)
 - Passen Sie das kartellrechtliche Know-how an das Risikoprofil und die Bedürfnisse Ihres Unternehmens an;
 - Entscheiden Sie, wie interaktive Schulungen und Aktualisierungen am besten einzusetzen sind.

Verstärkung eines bestehenden Compliance-Programms:

5. **Meldesysteme bei kartellrechtlichen Bedenken** (siehe Kapitel 5 und 6)
 - Implementieren Sie eine Berichtskultur für zeitnahe Reaktionen und faire Resultate;
 - Erwägen Sie, als „Hotline“ einen externen Anbieter einzubeziehen.
6. **Interne Untersuchungen/Due Diligence und disziplinarische Maßnahmen** (siehe Kapitel 6, 7 und 8)
 - Überlegen Sie, wie mögliche Rechtsverstöße am schnellsten und effizientesten untersucht werden können;
 - Bestimmen Sie einfache, aber wirksame Methoden, wie das Unternehmen mit Mitarbeitern umgeht, die gegen Ihre Unternehmenspolitik verstoßen.
7. **Zertifizierung von Kartellrechts-Compliance und Anreize** (siehe Kapitel 9 und 10)
 - Erwägen Sie, sich von Ihren Mitarbeitern Bestätigungen ausstellen zu lassen, die deren Verständnis von und Bekenntnis zu Compliance-Anforderungen nachweisen;
 - Befassen Sie sich mit Compliance-Anreizen (in Form von Vergütungsstrukturen oder Beförderungsverfahren) zur Stärkung des Mitarbeiter-Engagements.
8. **Überwachung und kontinuierliche Verbesserung** (siehe Kapitel 11)
 - Entscheiden Sie, wie Sie die Wirksamkeit Ihrer internen Kontrollen überwachen (z. B. regelmäßige detaillierte Audits);
 - Erstellen Sie einen Plan zur Verbesserung der Compliance (z. B. wenn Bedenken auftreten oder das Risikoprofil des Unternehmens sich ändert).

1. Compliance als integraler Bestandteil der Kultur und Politik des Unternehmens

Kurzübersicht und Umsetzungsmöglichkeiten:

- Erkennen, dass Verstöße gegen das Kartellrecht für Unternehmen jeder Größe Risiken beinhalten;
- Einen Verhaltenskodex (oder ähnliche Aussagen zur Unternehmenspolitik) einführen, der die im Geschäftsverkehr verbindlichen Standards für alle Mitarbeiter klar festlegt;
- Die Unternehmensführung dazu bringen, ethische Geschäftspraktiken persönlich und aktiv zu unterstützen;
- Erkennen, dass das kartellrechtliche Risiko nur eines der Risiken darstellt, denen das Unternehmen ausgesetzt ist, und das kartellrechtliche Programm in andere Compliance-Programme, -Kontrollen und Governance-Grundsätze integrieren.

Der Schlüsselfaktor für ein erfolgreiches Compliance-Programm, ob es dabei um Kartellrecht oder andere Compliance-Themen geht, ist, dass regelkonformes Verhalten zu einem **integralen Bestandteil der Unternehmenskultur wird**.

Eine Compliance- und Integritätskultur hervorzubringen ist allerdings keine einfache Aufgabe, die durch einzelne Trainingsmaßnahmen oder eine Mitteilung des CEO³ per E-Mail zu erledigen wäre. Eine erfolgreiche Verankerung von Compliance als fester Bestandteil der Unternehmenskultur erfordert erheblichen Zeiteinsatz und kontinuierliche Anstrengung auf mehreren Ebenen. Dabei wird sich der Aufwand je nach Unternehmensgröße unterscheiden. Ein kartellrechtliches Compliance-Programm muss so ausgelegt sein, dass es eine **dauerhafte ethische Kultur** kartellrechtlicher Integrität bestärkt, die freien und fairen Wettbewerb sowie die Einhaltung des Kartellrechts fördert.

Das ethische Element der Kartellrechts-Compliance kann dabei als Boden verstanden werden, auf dem eine „positive“ Unternehmenskultur gedeiht, die über eine bloße Rechtstreue zur Verhinderung von Sanktionen hinausgeht. Eine wertebasierte Unternehmenskultur oder -philosophie bekräftigt den **Konsens über die Notwendigkeit, „das Richtige zu tun“** ebenso wie das Bewusstsein, dass die Kenntnis und Einhaltung der Kartellgesetze wichtige Chancen für das Unternehmen eröffnet (siehe Kapitel 1, Abschnitt (d)). Deshalb sollte die Einführung eines kartellrechtlichen Compliance-Programms nicht rein verfahrensorientiert sein.

Die Herausforderung besteht für ein Unternehmen darin sicherzustellen, dass kartellrechtliche Normen von Geschäftsführung und Mitarbeitern **verstanden und eingehalten** werden, um unnötige und unangemessene Risiken zu vermeiden. Werden die **psychologischen Aspekte der Compliance** nicht berücksichtigt, kann dies trotz Kenntnis des Compliance-Programms seine Einhaltung gefährden, sobald Mitarbeiter unter Druck oder in einen ethischen Zwiespalt geraten.

³ Der Begriff „CEO“ bedeutet hier Chief Executive Officer des Unternehmens oder ein vergleichbares Leitungsorgan.

Der Unternehmensführung fällt dabei eine Schlüsselrolle zu, die Mitarbeiter von wettbewerbskonformem Verhalten bei allen geschäftlichen Tätigkeiten und sonstigen Außenkontakten zu überzeugen. **Taten sagen mehr als Worte.** Wird Compliance zum Bestandteil der Unternehmenskultur und ist sie im „**Tone at the top**“ der Führungsebenen präsent, halten die Mitarbeiter die Compliance-Regeln gemeinhin ein. Und zwar nicht aus Angst, erwischt zu werden, sondern weil sie überzeugt sind, dass dieses Verhalten richtig ist, von ihnen erwartet und gutgeheißen wird. Diesen Mitarbeitern fällt es zudem leichter, ihre Vorgesetzten bezüglich vermuteter oder tatsächlicher Regelverstöße und Missstände anzusprechen, so dass korrigierende Maßnahmen prompt eingeleitet werden können.

Dieses Kapitel zeigt praktische Schritte auf, die Unternehmen gehen können, um das wichtige Ziel einer Verankerung kartellrechtlicher Compliance in Unternehmenskultur und -politik zu erreichen.

a. Kartellrechtliche Risiken sind für Ihr Unternehmen relevant

Der **erste praktische Schritt** zur Einführung eines Compliance-Programms ist, anzuerkennen, dass kartellrechtliche Vorschriften für die Geschäftsaktivitäten des Unternehmens relevant sind. Die meisten großen Unternehmen haben eine Rechtsabteilung, die kartellrechtliche Compliance als Notwendigkeit für das Unternehmen identifizieren sollte (oder dies bereits getan hat). Bei KMU und Unternehmen, die über keine Rechtsabteilung verfügen, kann der Finanzdirektor oder ein leitender Angestellter in vergleichbarer Funktion die Aufgabe übernehmen, Kartellrechts-Compliance zu thematisieren.

Es sollte nicht allzu schwierig sein, Kartellrechtsverstöße als relevantes Risiko für ein Unternehmen auszumachen. Hohe Kartellbußen gegen große und kleine Unternehmen gleichermaßen gelangen oft in die Schlagzeilen. Eine der Aufgaben von Kartellbehörden besteht jedoch auch darin, Unternehmen – insbesondere KMU – über ihre Risiken zu informieren.

Sobald das Risiko erkannt ist, sollte sich jemand der **Compliance-Bemühungen annehmen**: Auch wenn Compliance-Risiken immer Geschäftsrisiken bleiben, sollte immer ein konkreter Mitarbeiter mit der Verantwortung für das kartellrechtliche Compliance-Programm betraut werden und die Entwicklung von Instrumenten für eine Verankerung der Compliance-Kultur betreuen.

b. Wie sichert man sich das Commitment der Führungsebene?

Ein weiterer zentraler praktischer Schritt zur Etablierung einer Compliance-Kultur ist das **Bekenntnis der Führungsebene** zur Compliance; denn die Kultur eines Unternehmens wird beinahe immer von der Führungsebene her bestimmt. Wenn die Führungsebene kartellrechtliche Compliance als geschäftliche Notwendigkeit ansieht, färbt ihre Unterstützung auf die Unternehmenskultur ab.

Ohne Unterstützung der Geschäftsführung als Grundvoraussetzung wird das Compliance-Programm schlichtweg nicht funktionieren. Am Anfang eines jeden guten Compliance-Programms geht es darum, das aufrichtige und nach außen getragene Engagement der Unternehmensleitung zu erlangen, weil dies die Kultur befördert.

Der Erfolg eines Compliance-Programms gründet ebenso auf dem **persönlichen Einsatz und der Unterstützung** von Mitarbeitern und Management aller Unternehmensebenen. Einfach nur ein Schulungsprogramm einzuführen, wird niemals in umfassende und nachhaltige Compliance münden. Aus diesem Grund fordert die OECD in ihrem Grundsatzdokument *Promoting Compliance with Competition Law* eine „Kultur der Compliance“. Stets „nach den Regeln zu spielen“ wird darin als eine der fünf Schlüsselkomponenten (die „5Cs“) für ein erfolgreiches Compliance-Programm beschrieben.⁴

Auch andere Organisationen betonen, dass das Engagement der Geschäftsführung den Erfolg der Kartellrechts-Compliance maßgeblich bestimmt. Die Europäische Kommission zum Beispiel verweist in ihrer Publikation *Wettbewerbsrechtliche Compliance*⁵ auf die Tatsache, dass die „ausdrückliche Unterstützung der Unternehmensleitung von entscheidender Bedeutung“ und „für die Schaffung einer Compliance-Kultur eine wichtige Voraussetzung“ ist. Ganz ähnlich sieht das United Kingdom Office of Fair Trading im „Engagement für Compliance (von oben nach unten)“ das Fundament seines vierstufigen Verfahrens zur kartellrechtlichen Compliance:

„Die Führungsebene, insbesondere die Geschäftsleitung, muss ein klares und eindeutiges Bekenntnis zur Kartellrechts-Compliance erkennen lassen. Ohne dieses Bekenntnis ist es unwahrscheinlich, dass kartellrechtliche Compliance-Bemühungen erfolgreich sein werden.“⁶

Wie **die Aufmerksamkeit der Geschäftsleitung auf Kartellrechtsfragen als Geschäftsrisiko gelenkt** und ein entsprechendes Compliance-Bekenntnis erreicht werden kann, ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich, könnte aber folgende Punkte umfassen:

- Beispiele aus Presse und anderen Medien über Reputationsschäden von Unternehmen infolge von Compliance-Verstößen (Zuwiderhandlungen gegen das Kartellrecht oder andere Compliance-Themen, zum Beispiel Bestechung und Korruption);
- Statistiken über kartellrechtliche Verstöße (Geldstrafen, Individualsanktionen);
- Lernen aus Erfahrung mit Compliance-Problematik (einschließlich der Vorteile frühzeitiger Aufdeckung);

⁴ OECD Policy document DAF/COMP(2011)20 *Promoting Compliance with Competition Law* 2011 auf Seite 13 – siehe <http://www.oecd.org/daf/competition/Promotingcompliancewithcompetitionlaw2011.pdf>.

⁵ *Wettbewerbsrechtliche Compliance: Was Unternehmen tun können, um die EU-Wettbewerbsvorschriften besser einzuhalten* herausgegeben von der Europäischen Union (ISBN: 978-92-79-22092-0) verfügbar unter http://bookshop.europa.eu/is-bin/INTERSHOP.enfinity/WFS/EU-Bookshop-Site/en_GB/-/EUR/ViewPublication-Start?PublicationKey=KD3211985.

⁶ Guidance document des United Kingdom Office of Fair Trading 1341 *How your business can achieve compliance with competition law* verfügbar unter http://oft.gov.uk/shared_oft/ca-and-cartels/competition-awareness-compliance/oft1341.pdf.

- Videos und andere Darstellungsformen, von Einzelnen oder von Unternehmen produziert, die mit Compliance-Problemen konfrontiert wurden und aus ihrer Erfahrung gelernt haben;
- Realistische Konzeption der für die Einführung eines kartellrechtlichen Compliance-Programms erforderlichen Schritte, der benötigten Ressourcen, darunter eines Zeitplans für die Etablierung von Kontrollen sowie des notwendigen Budgets.

Das Engagement der Geschäftsführung zu untermauern, **ist ein langfristiger Prozess**: Dabei ist es hilfreich, bei der Einführung eines Compliance-Programms an einen Ausgleich zu denken zwischen kurzfristigem Handlungsbedarf bei Schlüsselkomponenten (und der Sensibilisierung für die Hauptrisiken) und der Tatsache, dass langfristig mehr getan werden kann (und sollte), um interne Compliance-Botschaften zu wiederholen und weiterzuentwickeln. Mit einem zu detaillierten Compliance-Programm zu starten, kann sich als kontraproduktiv erweisen. Demgegenüber könnte ein zu simples Modell, (das nicht unmittelbar auf die spezifischen kartellrechtlichen Risiken des Unternehmens gerichtet ist), glaubwürdige oder nachhaltige Compliance-Bemühungen unterlaufen.

c. Verhaltenskodex und/oder Unternehmensgrundsätze

In den letzten Jahren sind die **ethischen Erwartungen an Unternehmen und berufliche Tätigkeiten besonders** stark angestiegen; ebenso wächst der Druck im Hinblick auf Anforderungen an eine gute Unternehmensführung. Viele KMU und größere Unternehmen haben darauf mit der Einführung von Verhaltenskodizes oder Kernprinzipien/Unternehmensgrundsätzen reagiert.

Ein Verhaltenskodex (oder ähnliches Instrument) dient als **zentrale Orientierungshilfe** dazu, die Entscheidungsfindung aller Mitarbeiter in der täglichen Geschäftspraxis zu unterstützen. Er formuliert Mission, Werte und Grundsätze des Unternehmens und verknüpft sie mit ethischen Leitsätzen. Der Verhaltenskodex offenbart (zuweilen auch öffentlich zugänglich) die Art und Weise, wie das Unternehmen agieren möchte. Er stellt sichtbare Verhaltensrichtlinien zur Verfügung. Im Verhaltenskodex und seiner Funktion als Referenz für Diskussionen zu Ethik und Compliance im Unternehmen finden Mitarbeiter, die in Zielkonflikte geraten oder sich in Grauzonen bewegen, Orientierung und Unterstützung. Selten geht es im Verhaltenskodex ausschließlich um Kartellrechts-Compliance. Vielmehr sollte er jedwedem für ein Unternehmen relevantes Verhalten abdecken. Wichtige Themen neben dem Kartellrecht sind deshalb u. a. die Bekämpfung der Korruption, Arbeitsschutz, die Vermeidung von Schikanen und der Schutz der Vermögenswerte des Unternehmens gegen missbräuchliche Verwendung und Betrug.

Weitere Möglichkeiten zur Entwicklung eines starken und langfristigen Engagements für Kartellrechts-Compliance sind:

- Benennung weltweit einheitlicher Standards, z. B. können allen Mitarbeitern Kartellabreden grundsätzlich untersagt werden, unabhängig davon, ob die Länder, in denen sie geschäftlich tätig sind, Kartellgesetze haben;
- Hohe Sichtbarkeit des Kodex durch seine Darstellung als integraler Bestandteil der Unternehmenskultur;

- Veröffentlichung des Kodex und/oder Bereitstellung von Kopien für Dritte, mit denen Geschäfte getätigt werden. Beispiele für Verhaltenskodizes findet man oft auf den Internetseiten von Unternehmen;
- Aktualisierung des Verhaltenskodex, soweit erforderlich.

Beispiele:⁷

- Der Verhaltenskodex oder vergleichbare Erklärungen sind über jede Seite im Intranet Ihres Unternehmens zugänglich;
- Regelmäßige interne Mitteilungen zum Verhaltenskodex sind verankert in einem Gesamtplan zur Entwicklung und Stärkung der Corporate Identity Ihres Unternehmens;
- Der Verhaltenskodex und andere Richtlinien Ihres Unternehmens verfügen über ein Vorwort Ihres CEO und werden sichtbar von der lokalen Unternehmensleitung unterstützt;
- Schulungen zur Compliance beginnen mit einer (regelmäßig aktualisierten) Mitteilung Ihres CEO oder anderer leitender Angestellter/Teamleiter (Präsenzs Schulungen und Online-Schulungen);
- Andere Unternehmensbereiche und Abteilungen veröffentlichen eigene Compliance-Mitteilungen, damit diese nicht nur vom CEO, sondern auch von funktional bzw. auf mittlerer Stufe leitenden Unternehmensmitgliedern kommen.

d. Integration der Compliance in andere Programme und Kontrollen

Im Idealfall sollte ein kartellrechtliches Compliance-Programm nicht isoliert erarbeitet werden. Wenn eine Kartellrechts-Compliance im Unternehmen eingeführt wird, ist deren **Einbindung** in andere Programme ratsam, z. B. in Programme zur Bekämpfung von Bestechlichkeit und Korruption sowie in allgemeine Kontroll- und Governance-Systeme.

Selbst wenn einige Kartellbehörden möglicherweise Bedenken hätten, dass eine Kopplung der Kartellrechts-Compliance an andere Bereiche, z. B. Anti-Korruption oder Arbeitsschutz, zu ungenügender Beachtung des Kartellrechts führen könnte, zeigt die Realität etwas anderes.

Ein **ganzheitlicher Ansatz ist wichtig. Er bietet viele Vorteile:**

- Alle KMU und großen Unternehmen verfügen über Finanzabteilungen/Finanzmanager, die die gesamten materiell-rechtlichen Risiken des Unternehmens im Blick haben. Ist das Kartellrecht unter den Unternehmensrisiken aufgelistet (oder wird es zumindest als Geschäftsrisiko verstanden), wird es leichter fallen, angemessene Kontrollen auf die jeweilige Unternehmens-/Konzern-Ebene zuzuschneiden und einheitlich anzuwenden.
- Dieser Ansatz sollte eine einheitliche Methode zur Risikobewertung verwenden, die dem sehr hohen Schadenspotenzial von Kartellrechtsverstößen (besonders bei Bildung von Kartellen) Rechnung trägt und ausreichende Ressourcen einplant, um Risiken zu minimieren.

⁷ Es soll hier nicht nahegelegt werden, dass Unternehmen alle aufgeführten Beispiele übernehmen müssen, um den Nachweis eines robusten und glaubwürdigen Programms führen zu können.

- Er sollte Raum geben, die relative Komplexität kartellrechtlicher Vorgaben zu diskutieren und bei Bedarf auch fachjuristische Expertise heranziehen, um einen Ansatz zu entwickeln und umzusetzen, der hinreichend robust und zugleich flexibel genug ist, substantielle Probleme aufzugreifen, ohne zu restriktiv zu sein.⁸

Es ist wichtig, dass dem Kartellrecht im Rahmen des allgemeinen Compliance-Programms und der entsprechenden Kontrollen des Unternehmens ausreichende Ressourcen zur Verfügung stehen. Nur ein klares Verständnis der relativen Risiken (also ein Vergleich zwischen kartellrechtlichen und anderen Risiken) ermöglicht es dem Unternehmen zu entscheiden, weshalb bestimmten Aspekten der kartellrechtlichen Compliance zusätzlich besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte. Ein starker „Tone from the top“ wird auch seinen Niederschlag bei der Budgetierung von Ressourcen finden.

e. Wie erhält man das Commitment der Führungsebene aufrecht?

Das Engagement der Unternehmensführung zur Kartellrechts-Compliance sollte auf eine dauerhafte Grundlage gestellt werden. Im Idealfall zeigt sich der „Ton von oben“ nicht nur als Anfangsimpuls und durch die Einführung eines Verhaltenskodex, sondern im täglichen Umgang der Führungsebenen mit Compliance-Fragen.

Wenn **neu ernannte Geschäftsführer und leitende Mitarbeiter** ihr persönliches Engagement für kartellrechtliche Compliance von sich aus bekräftigen (durch Mitteilungen an die Mitarbeiter, bei Geschäftstreffen, die sie leiten oder an denen sie teilnehmen), kann das eine tiefgreifendere und dauerhaftere Wirkung haben als schriftliche Dokumente mit noch so förmlichem Charakter.⁹ Ebenso wird die Einstellung und Beförderung von Führungskräften, die in ihrer Karriere Engagement für Compliance gezeigt haben, eine Vorbildwirkung auf Mitarbeiter ausüben, die im Unternehmen aufsteigen wollen.

Um den Eindruck zu vermeiden, dass Compliance allein durch den CEO und den Vorstand kommuniziert wird (oder dass sie als „Ankreuz-Übung“ empfunden wird), sollte der hohe Stellenwert kartellrechtlicher Compliance auch anderweitig betont werden. Dies kann durch regelmäßige Emails und anderweitige direkte Kommunikation der anderen Führungskräfte an ihre Teams geschehen (auf der Basis von Korrespondenz, die den „Tone at the top“ zum Ausdruck bringt), die die Bedeutung kartellrechtlicher Compliance unterstreichen, auf die Compliance-Politik und -Erwartungen des Unternehmens Bezug nehmen und aufzeigen, was Mitarbeiter tun sollten, wenn sie Compliance-Bedenken haben.

Es gilt, die oberste, mittlere und untere Managementebene einzubeziehen, um Kartellrechts-Compliance im ganzen Unternehmen nachhaltig umzusetzen, damit neben dem richtigen „Tone at the top“ auch ein angemessener „Tone in the Middle“ und „Tone right down“ bis zu den unteren Hierarchieebenen besteht.

⁸ Ein zu restriktiver oder konservativer Ansatz bei der Kartellrechts-Compliance, der nicht risikobasiert ist, kann kontraproduktiv sein, da auch legitime Formen von Wettbewerb unterbunden werden könnten, wenn Mitarbeiter Angst haben zu handeln.

⁹ Für weitere Einblicke in die wichtige Rolle der Führungsebene bei der Unterstützung von verantwortungsbewusstem geschäftlichen Handeln siehe Dan Ostergaards Beitrag über nachhaltige Führung im *Handbuch Compliance-Management 2010* (Wieland Steinmeyer Grüninger, Hrsg. Schmidt, ISBN-10: 3503120572).

Beispiele:

- Teilnahme der Führungsebene an Schulungen für Mitarbeiter der untergeordneten Ebenen – eine Einführung seitens der Unternehmensführung zu Beginn einer Schulung demonstriert die Selbstverpflichtung des Managements unmittelbar und effektiv;
- Regelmäßige Veranstaltungen (z. B. im Jahresrhythmus), die Compliance dadurch in den Mittelpunkt rücken, dass entsprechende Botschaften der oberen Geschäftsführungsebene zirkuliert und bei denen Compliance-Themen in die internen Besprechungen integriert werden (Diskussion des neuesten Standes oder eines Fallbeispiels);
- Konsequentes Nachhaken der Führungskräfte in Sitzungen/Briefings: Wenn klar ist, dass Führungskräfte prüfen, ob für Projekte oder Vorschläge juristischer/Compliance-Rat eingeholt wurde, motiviert das Mitarbeiter, sich durch die Rechtsabteilung oder das Compliance-Team beraten zu lassen;
- Klar kommuniziertes Bekenntnis der Führungskräfte, dass die Geschäftsziele des Unternehmens dem Verhaltenskodex unterworfen sind – sogar mit explizitem Bezug auf spezifischere rechtliche Vorgaben, die den jeweiligen geschäftlichen Fragen und Projekten zu Grunde liegen;
- Anforderung der Führungskräfte an ihre Teams, Compliance-Botschaften in ihren Strategiepapieren zu verankern, um bei laufenden Projekten Unternehmensziele und juristische Parameter in Einklang zu bringen, so dass Klarheit über die tatsächliche Arbeitsweise herrscht.

2. Compliance-Organisation und Ressourcen

Kurzübersicht und Umsetzungsmöglichkeiten:

- Eine geeignete Führungskraft in Ihrem Unternehmen mit der Kontrolle über die Umsetzung Ihres Compliance-Programms und der Berichterstattung an die Unternehmensleitung beauftragen;
- In größeren Unternehmen einzelne Compliance-Verantwortliche auf Geschäfts-/Länderebene ernennen, die an den Hauptverantwortlichen des Compliance-Programms berichten, damit Compliance auf allen betrieblichen Ebenen des Unternehmens integriert wird;
- Experten zu Compliance-Sachfragen (einschließlich Kartellrechtsanwälte) beauftragen, die bei der Einführung von Verhaltensgrundsätzen, dem Entwurf von Richtlinien und der Beratung von Mitarbeitern Unterstützung leisten;
- KMU finden kostenfreie Orientierungshilfen für ein Compliance-Programm auch im Internet.

Organisation und Ressourcen eines Compliance-Programms unterscheiden sich von Unternehmen zu Unternehmen (KMU verfügen nicht über vergleichbare Ressourcen wie multinationale Unternehmen). Für Unternehmen jedweder Größe ist es jedoch sinnvoll, eine klare interne Berichtsstruktur zur Compliance zu entwickeln, so dass eine effektive Steuerung des Compliance-Programms gesichert und dargelegt werden kann.

Organisation und Struktur eines jeden Compliance-Programms sollten grundsätzlich folgende Schlüsselaspekte abdecken:

a. Compliance-Struktur und -Organisation

Im Unternehmen ist generell die **Führungsebene** für die Förderung und Unterstützung einer nachhaltigen Compliance-Kultur **verantwortlich**. Die tagtägliche Umsetzung des Programms kann jedoch an einen leitenden Mitarbeiter (den **Compliance Officer** oder eine andere geeignete Führungsperson) delegiert werden.

Je nach Größe, Umfang und Art eines Unternehmens kann es erforderlich sein, ein eigenes **Compliance-Team** aufzubauen. Bei kleinen Unternehmen, die z. B. nur in einem Land tätig und geringeren Compliance-Risiken ausgesetzt sind, wird man nicht in den Aufbau eines Teams, das sich ausschließlich mit kartellrechtlichen Compliance-Risiken befasst, investieren müssen; in einem multinationalen Unternehmen mit signifikanten Compliance-Risiken in verschiedenen Geschäftsfeldern kann man dagegen gut beraten sein, so zu handeln.

Im Idealfall sollte ein Mitglied der Geschäftsleitung oder eine Führungskraft, die dem Vorstand berichtet, mit der **Verantwortung für das Compliance-Programm** (einschließlich kartellrechtli-

cher Programme) betraut werden. Das gilt als Ausdruck dafür, dass die Führungsebene ernsthaftes Interesse an Compliance-Themen hat und Aufsicht darüber führt.¹⁰

Bei großen Unternehmen oder Unternehmensgruppen ist meistens der **Chefsyndikus (General Counsel)/Chief Legal Officer** verantwortlich für den Entwurf und die Einführung eines kartellrechtlichen Compliance-Programms. In einigen Unternehmen gibt es einen Chief Compliance Officer/Chief Compliance and Ethics Officer (CCO). Er kann, muss aber nicht Mitglied der Rechtsabteilung sein.

Der Hauptverantwortliche für das Compliance-Programm braucht **direkten Zugang** nicht nur zur Unternehmensleitung, sondern auch zu relevanten internen Ausschüssen wie dem Prüfungsausschuss und dem Corporate/Social Responsibility-Ausschuss.

Je nach Branche bieten sich unterschiedliche **Berichtswege** an. In der Finanzdienstleistungsbranche z. B. berichtet der CCO oft an den Chief Risk Officer (der im Allgemeinen wiederum der Geschäftsleitung berichtet). Andere Unternehmen bevorzugen eine Eingliederung der Compliance-Funktion (bzw. deren auditierende/untersuchende Aufgaben) in die Innenrevision. Sie vertreten den Standpunkt, dass interne Prüfungen effektiver sind, wenn sie nicht von der Rechtsabteilung durchgeführt werden, da dies mit ihrer Rolle als objektive Beraterin des Unternehmens faktisch oder in der Wahrnehmung kollidiert. Diese Auffassung wird jedoch nicht von allen geteilt: Viele Unternehmen sind davon überzeugt, dass die Rechtsabteilung ohne weiteres ihre beratende Funktion mit der Rolle eines Hüters der Compliance verbinden kann. Sie sind der Ansicht, dass gerade die Nähe zur Geschäftstätigkeit des Unternehmens die Chancen einer wirkungsvollen Prävention steigert.

Es gibt keine starre Vorlage dafür, wie ein **Compliance-Team aussehen soll**. Entscheidend ist, dass es zu den konkreten Bedürfnissen und Risiken des Unternehmens passt. Es sollte auf das Risikoprofil sowie auf die interne Geschäfts- und Organisationsstruktur des Unternehmens zugeschnitten sein. Je nach Verortung der Gesamtverantwortung behandeln z. B. manche Unternehmen (die über eine Rechtsabteilung verfügen) kartellrechtliche Compliance-Risiken in ihren Rechtsabteilungen, während andere eine gesonderte Compliance-Funktion mit fest zugeordneten Business Compliance Officers vorziehen. Wiederum andere Unternehmen integrieren ihr gesamtes Compliance-Team in die Rechtsabteilung. Einige multinationale Unternehmen verfügen heutzutage auch über eine unternehmensinterne „Business Integrity-Funktion“, in der Mitarbeiter mit forensischer Untersuchungserfahrung tätig sind, die interne Compliance-Untersuchungen durchführen können.

Unabhängig von Herangehensweise und Ressourcen spricht vieles dafür, dass der Hauptverantwortliche **eindeutige Weisungsbefugnis** für die Inhalte und Implementierung des Compliance-Programms erhält. Dies bedeutet nicht, dass es keine Überschneidung mit den Verantwortungsbereichen anderer Mitarbeiter geben kann, die für die betrieblichen und weiter gefassten Compliance-Ziele des Unternehmens sowie die entsprechende Berichterstattung zuständig sind. Das **konstruktive Zusammenwirken** wird dabei immer die Voraussetzung für Erfolg sein.

¹⁰ Die US Federal Sentencing Guidelines, Kapitel 8: „Sentencing of Organizations“ (Bestrafung von Organisationen) sehen in § 8B2.1.b.2A vor: „Der Vorstand der Organisation muss Kenntnis von dem Inhalt und der Arbeitsweise des Compliance- und Ethikprogrammes haben und muss eine angemessene Aufsicht in Bezug auf die Umsetzung und Wirksamkeit des Compliance- und Ethikprogrammes ausüben.“ (Übersetzung aus dem Englischen durch die ICC.).

Unabhängig von der Unternehmensgröße **werden Sie eine Governance-Struktur um die Compliance-Aktivitäten herum** etablieren wollen, die die durchzuführenden Arbeiten genauer festlegt ebenso wie das Zusammenspiel der Compliance-Funktion mit den operativen Abteilungen und anderen Stabsfunktionen wie z. B. Finanz-, Rechts- oder Personalabteilung sowie Innenrevision (ob es nur einzelne Personen betrifft in KMU oder ein ganzes Team in großen Unternehmen). Der Einsatz des unternehmensinternen Kommunikationsteams kann dabei helfen, eine interne Kommunikationsstrategie einzurichten, die dafür sorgt, dass die Organisation der Compliance (und ihre Ziele) auf allen Ebenen klar sind.

Ungeachtet der konkreten Ausgestaltung der Organisation, empfiehlt es sich aus Effizienzgründen, die kartellrechtlichen Compliance-Anstrengungen mit allgemeinen Compliance-Bemühungen in anderen Bereichen (z. B. Bekämpfung von Bestechung und Korruption) abzustimmen. In jedem Fall sollte das Compliance-Team so konzipiert sein, dass es den besonderen Bedürfnissen und Compliance-Risiken des jeweiligen Unternehmens entspricht.

Compliance-Teams in großen Unternehmen

Große Unternehmen beschäftigen oft einen oder mehrere unternehmensinterne Rechtsanwälte. Der Trend geht in die Richtung, spezialisierte **Kartellrechtsjuristen** einzustellen, um das entsprechende Fachwissen einzubringen. Unternehmensinternen Kartellrechtsanwälten kommt in der Regel eine Schlüsselrolle zu. Meist **berichten sie entweder dem CLO oder dem CCO**.

Größere Unternehmen müssen die gesamte Geschäfts- und Organisationsstruktur berücksichtigen. Typischerweise gilt es, sich zwischen einer **zentralisierten Compliance-Struktur oder einer Compliance-Struktur auf Länder-/regionaler Ebene** zu entscheiden. Zu den **Vor- und Nachteilen** dieser beiden Optionen gehören:

- **Zentralisierte Compliance-Systeme** unterstützen einheitliche – oder zumindest konsistente – Standards und Richtlinien im gesamten Unternehmen. Sie stellen den direkten Berichtsweg an zentrale Entscheidungsfunktionen sicher und sorgen für eine wirksame Überwachung und Reaktion.
- **Lokale Systeme** ermöglichen dem Unternehmen die Entwicklung maßgeschneiderter Lösungen für nationale oder geschäftsbereichsspezifische Compliance-Anforderungen. Sie können eine Compliance-Kultur befördern, die den lokalen geschäftlichen Bedürfnissen eher entspricht und nicht den Eindruck erweckt, sie sei von der Konzernzentrale oder „aus dem Ausland“ ohne Rücksicht auf lokale Besonderheiten oktroyiert.
- Zentralisierte und dezentralisierte Modelle können **kombiniert** werden. Die Unternehmenszentrale kann beispielsweise unternehmensweite (z. B. im Verhaltenskodex verankerte) kartellrechtliche Compliance-Standards, -Richtlinien und -Verfahren festlegen. Zusätzlich können durch lokale Materialien (die üblicherweise engmaschiger sind) lokale kartellrechtliche Überlegungen (z. B. im Hinblick auf Vertikalbeschränkungen) und/oder bestimmte Produkte, Dienstleistungen und andere geschäftliche Aktivitäten in Ansatz gebracht werden.

Sehr große Unternehmen mit mehreren Geschäftssparten ernennen oft mehrere Compliance-Verantwortliche (pro Geschäftssparte oder Land/Region), um wichtige Compliance-Parameter (wie die Anzahl der durchgeführten Schulungen, Berichte über Zwischenfälle, Untersuchungsmanagement usw.) innerhalb der jeweiligen Geschäftssparte nachzuverfolgen.

Beispiel: Integrierter, multinationaler Forst- und Papierbetrieb

Die Gesamtverantwortung für die Ethik und die Compliance des Unternehmens trägt der Leiter Konzernethik und Compliance/Chefsyndikus, der direkt dem CEO berichtet. Damit obliegt dem Leiter der Rechtsabteilung effektiv die Verantwortung für alle Compliance-Bereiche, die von der Geschäftspraxis des Unternehmens (Code of Conduct) erfasst sind, d. h. Betrug, Kartellrecht, Bekämpfung der Bestechlichkeit, Interessenkonflikte, Insiderhandel und Rechnungswesen bis hin zur Sicherung von Vermögenswerten des Unternehmens. Den Unternehmensanwälten, die die Mitarbeiter bei täglichen Sachfragen zur Compliance unterstützen, obliegt die „erste Verteidigungslinie“ zur Bewältigung kartellrechtlicher Risiken. Die Aufgaben und Verantwortungsbereiche der Rechtsabteilung umfassen ebenso die Compliance-Politik, die Entwicklung kartellrechtlicher Schulungen und Informationen sowie Untersuchungen. Die „zweite Verteidigungslinie“ bildet der Compliance-Ausschuss. Er besteht aus dem CEO, dem CFO, dem Leiter der Personalabteilung, dem Leiter der Innenrevision (mit einem koordinierenden Juristen für Ethik und Compliance, der als Schriftführer des Compliance-Ausschusses fungiert). Der Compliance-Ausschuss tagt regelmäßig zu folgenden Themen:

- Aufsicht über die Geschäftspolitik des Unternehmens sowie über Roll-out und Implementierung;
- Aufsicht über die Einführung und Aufrechterhaltung von Compliance-relevanten Prozessen und Tools;
- Überwachung konkreter Compliance-Sachfragen und -Fälle bei Gewährleistung einheitlicher Handhabung, Bereitstellung ausreichender Ressourcen und gegebenenfalls Verfügung disziplinarischer Maßnahmen.

Besonders wichtig ist schließlich der regelmäßige Austausch zwischen der Abteilung für Konzernethik und Compliance auf der einen Seite und der Innenrevision auf der anderen, um einen einheitlichen und professionellen Ansatz für Risikobewertung, Überwachung und Kontrolle sowie Untersuchungen sicherzustellen.

Compliance-Organisation in KMU

Wie oben erwähnt, ist es entscheidend, den Zuschnitt des Compliance-Teams am spezifischen Bedarf und den Risiken des Unternehmens auszurichten. Es sollte so angelegt sein, dass sowohl die konkreten Unternehmensrisiken als auch die interne Geschäfts- und Organisationsstruktur des Unternehmens reflektiert werden. KMU benötigen oder haben oft keine Ressourcen, um eine komplexe Organisation mit unterschiedlichen Compliance Officers für jede Unternehmenssparte oder einzelne Länder aufzusetzen. Es könnte sich dann anbieten, **einem einzelnen (leitenden) Mitarbeiter die Verantwortung** dafür zu übertragen, Risiken zu identifizieren sowie angemessene Schulungskurse und Materialien von externen Anbietern heranzuziehen.

Für kleine Unternehmen hat die Society of Corporate Compliance and Ethics online eine kostenlose Orientierungshilfe (in vier Sprachen) zur Verfügung gestellt.¹¹ Sie beinhaltet konkrete Tipps für den Aufbau einer Compliance-Organisation in sehr kleinen Organisationen. KMU verfügen in der Regel nicht über Ressourcen für eine eigene Compliance-Funktion und noch nicht einmal über einen Hausjuristen. Zumeist gibt es aber einen **Finanzdirektor**, der die Gesamtverantwortung für das Compliance-Programm (einschließlich kartellrechtlicher Compliance) mit übernehmen kann. Bei Unternehmen mit einem internen Juristen wird die Compliance-Verantwortung naturgemäß meist dieser Person übertragen. In KMU wird wahrscheinlich sowieso der für das Compliance-Programm verantwortliche Mitarbeiter diese Querschnittsaufgabe zusätzlich zu seinen anderen Funktionen wahrnehmen.

b. Regelmäßige Berichterstattung an die Führungsebene

Das Engagement der **Führungsebene** hängt davon ab, dass jederzeit **nachvollzogen werden** kann, wie das Compliance-Programm im Unternehmen umgesetzt wird, was wiederum **regelmäßige Berichterstattung voraussetzt**. In vielen Unternehmen mit gut entwickelten Compliance-Programmen wird ein **jährlicher Bericht** über das kartellrechtliche Programm und andere Compliance-Programme (mit Ergebnisse und weiteren Plänen) der Unternehmensleitung und dem Prüfungsausschuss (und/oder dem Ausschuss für Unternehmensrisiken) vorgelegt.

Zur angemessenen Information des Vorstands (oder anderer zuständiger Gremien) über alle relevanten kartellrechtlichen Risiken empfiehlt es sich, den CEO, Abteilungsleiter und andere wesentliche Stellen auf allen Management-Ebenen **regelmäßig auf dem Laufenden zu halten**. Nur so besteht dort die Möglichkeit einzugreifen. Bei großen – insbesondere börsennotierten – Unternehmen können diese Aktualisierungen **vierteljährlich**, zusammen mit anderen Quartals-Berichtspflichten erfolgen. Stets sollte jedoch so verfahren werden, dass sowohl Entwicklungen, die zusätzliche wesentliche Risiken für das Unternehmen schaffen, sofort berichtet als auch der regelmäßige Compliance-Dialog mit den Führungs-Teams berichtsmäßig abgedeckt werden können.

Ähnliche Berichtsmechanismen sind auch für KMU unerlässlich. Sie sollten aber der Größe und den Ressourcen des Unternehmens angepasst werden. So kann zum Beispiel die mit der Rolle des CCO betraute Person der Geschäftsleitung im Rahmen ihrer Sitzungen über die Compliance-Aktivitäten (Schulungen/Vorfälle) regelmäßig Bericht erstatten. Oft ist dies in KMU einfacher zu bewerkstelligen als in großen Unternehmen, weil der Hauptverantwortliche für das Compliance-Programm eines KMU in der Regel zugleich Mitglied der Führungsebene ist.

¹¹ *A Compliance & Ethics Program on a Dollar a Day: How Small Companies Can Have Effective Programs (Ein Compliance- und Ethikprogramm für einen Dollar am Tag: Wie kleine Unternehmen wirkungsvolle Programme haben können)*. Autor: Joseph Murphy, veröffentlicht von der Society of Corporate Compliance and Ethics: <http://www.corporatecompliance.org/Resources/View/ArticleId/349/-A-Compliance-Ethics-Program-on-a-Dollar-a-Day-How-Small-Companies-Can-Have-Effective-Programs-Free.aspx>.

Beispiel: Mittelständischer Flugzeughersteller

Der Ethik-Ausschuss des Unternehmens informiert den Geschäftsführer und die Leiter der Abteilungen über jeweils relevante Themen und erteilt gegebenenfalls Empfehlungen. Er unterrichtet die Geschäftsführung regelmäßig über die Fälle, die er gerade analysiert. Kartellrechts-Compliance steht pro Jahr bei einer Reihe von Sitzungen der Geschäftsleitung fest auf der Tagesordnung.

c. Bereitstellung angemessener Mittel

In ihrer Publikation zur *Wettbewerbsrechtlichen Compliance*¹² erklärt die Europäische Kommission 2011:

„Die Kommission möchte nicht zu viele Vorgaben machen, empfiehlt allerdings den Unternehmen, entsprechend ihrer Größe und dem Risiko genügende Ressourcen vorzusehen, denn nur so kann ein glaubwürdiges Compliance-Programm aufgelegt werden.“

Die Ressourcen für das kartellrechtliche Compliance-Programm hängen zugleich von der Größe und den Risiken eines Unternehmens ab. KMU verfügen nicht über dieselben Ressourcen wie große Unternehmen. Doch selbst in **sehr großen Unternehmen** können **Ressourcen begrenzt** sein. Die Kartellrechts-Compliance konkurriert nicht nur mit dem Bedarf in anderen Compliance-Bereichen, z. B. Bestechlichkeit und Korruption, sondern auch mit den generellen betrieblichen/Investitions-Bedürfnissen. Dies gilt besonders dann, wenn die Unternehmensleitung konkrete Vorteile darin sieht, für bestimmte Gebiete signifikante „angemessene“ Ressourcen zuzuteilen, in denen hierdurch ein rechtlich **vollständiger Schutz des Unternehmens** erreicht werden kann.¹³

Wie oben erwähnt ziehen viele Großunternehmen (besonders wenn sie in der Vergangenheit bereits mit Compliance-Problemen zu tun hatten) die Einstellung **spezialisierter unternehmensinterner Kartellrechtsanwälte** oder zumindest eines erfahrenen Generalisten mit praktischer Erfahrung in Kartellrechtsfragen in Betracht.

KMU haben für die Einstellung eines internen Kartellrechtsspezialisten in der Regel keine Mittel. Hier stehen jedoch **private Rechtsanwaltskanzleien** mit Kartellrechtsspezialisierung bereit, die KMU beim Aufbau eines Compliance-Programms beraten und praktisch unterstützen.

¹² Siehe Fußnote 5.

¹³ Siehe die „Adequate Procedures“-Verteidigung in Abschnitt 7 des UK Bribery Act (Gesetz zur Bekämpfung der Bestechlichkeit im Vereinigten Königreich) und die Leitlinien darüber, was „angemessene Verfahren“ begründet, herausgegeben vom Justizministerium des Vereinigten Königreiches *Guidance about procedures which relevant commercial organizations can put into place to prevent persons associated with them from bribing* (Leitlinien über die Verfahren, die relevante wirtschaftliche Organisation einführen können, um mit ihnen verbundene Personen von Bestechung abzuhalten), verfügbar unter <http://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf> und die Leitlinien des U.S.-amerikanischen Department of Justice (Justizministerium) zur FCPA-Compliance *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act* (Leitfaden für das U.S.-Gesetz gegen Korruption im Ausland), verfügbar unter www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa und www.sec.gov/spotlight/fcpa.shtml.

Auch **große Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und einige Ethik- und Compliance-Organisationen** können bei der Erstellung von Compliance-Programmen behilflich sein (auch wenn es sich dabei nicht um maßgeschneiderte, langfristige oder tägliche kartellrechtliche Beratung handeln wird). Wie in der Orientierungshilfe¹⁴ erwähnt, sind Ethik und Compliance nicht die alleinige Domäne multinationaler Unternehmen. KMU können auch mit begrenzten Mitteln glaubwürdige Programme umsetzen.

Jedenfalls sollten **Mittel für Kartellrechts-Compliance nicht als „verlorene Kosten“ angesehen werden**. Folgende Faktoren regen dazu an, sich die strategischen und langfristigen Vorteile der Investition in Compliance vor Augen zu führen:

- Kartellrechtliche Argumente werden zunehmend in geschäftlichen Verhandlungen thematisiert: Gut zugeschnittene Compliance-Programme können Mitarbeiter befähigen, selbstbewusst zu reagieren und zu handeln;
- Der Zugang zu Kartellrechtsspezialisten verschafft Unternehmen Klarheit, wie legitime Geschäftsinitiativen mit dem richtigen Maß an Sicherheitsvorkehrungen umgesetzt werden können, um als Folge davon durchaus aggressiv (aber innerhalb des gesetzlichen Rahmens) im Wettbewerb agieren zu können;
- Geschäftsinitiativen, die von einer frühen kartellrechtlichen Beratung profitieren, können auf einer nachhaltigeren Grundlage robust ausgestaltet werden, weil ein geschärftes Risikobewusstsein sowie Ansätze zur Vermeidung spezifischer Probleme in sie einfließen;
- In einem ethisch geprägten Arbeitsumfeld gibt es stärkere Unternehmenskulturen und das Engagement der Mitarbeiter ist höher;
- Einige Studien legen nahe, dass Unternehmen mit ausgeprägter Ethik-Kultur bessere Aktienrenditen aufweisen.

¹⁴ Siehe Fußnote 11.

3. Identifikation und Bewertung von Risiken

Kurzübersicht und Umsetzungsmöglichkeiten:

- Eine systematische Abbildung interner und externer kartellrechtlicher Compliance-Risiken entwickeln, die Bestandteil der allgemeinen Risikomanagement- und Kontrollsysteme Ihres Unternehmens ist oder damit in Verbindung steht;
- Die Wirksamkeit der in Ihrem Unternehmen entwickelten und durchgeführten Kontrollaktivitäten kontinuierlich bewerten;
- Regelmäßige Audits/„Deep Dives“ zur Überprüfung der Restrisiken Ihres Unternehmens durchführen;
- Der Führungsebene über Absicherungsverfahren und Spielräume für Verbesserungen Bericht erstatten.

Die **Effektivität** des kartellrechtlichen Compliance-Programms und der Zuordnung entsprechender Ressourcen hängen davon ab, ob **Ressourcen in den richtigen Bereichen eingesetzt werden**. Dabei dient das Verständnis für die **geschäftlichen Risiken** des Unternehmens nicht nur dazu, entscheidende Handlungsschwerpunkte zu setzen, sondern auch, die Bedeutung des Compliance-Programms klarzustellen und seine Glaubwürdigkeit auf allen Unternehmensebenen zu untermauern. Ebenfalls lässt sich dadurch begründen, weshalb Ihr Unternehmen begrenzte Ressourcen in Abhängigkeit von Risiken einsetzt und dementsprechend priorisiert.

Um einige Beispiele anzuführen: Es wird wenig Sinn haben, Mitarbeiter für die Gefahren von Submissionsabsprachen („bid rigging“) zu schulen, wenn Vergabeverfahren/Ausschreibungen für die Tätigkeit des Unternehmens keine Rolle spielen. Ebenso wenig würde sich der Einsatz von Ressourcen für Schulungen zu den Risiken von Marktmachtmissbrauch/Marktdominanz lohnen, wenn das Unternehmen in stark fragmentierten Märkten operiert, in denen alle Teilnehmer niedrige Marktanteile halten.

Die 2011 von der ICC und der Compliance-Arbeitsgruppe von Chefjuristen (CLO) entwickelte *Blaupause*¹⁵ sowie Aussagen von Kartellbehörden zu kartellrechtlichen Compliance-Programmen empfehlen, dass Unternehmen eine **Methode und einen Prozess zur Risikobewertung definieren**, mit dem Ziel, ihre Compliance-Programme (und die damit verbundenen „Kontrollpunkte“) auf ihr spezifisches Risikoprofil zuzuschneiden. Es gibt zwar kein starr etabliertes Verfahren oder einen universal passenden Ansatz zur kartellrechtlichen Risikobewertung (und viele Behörden sind mit Vorgaben zurückhaltend), aber das Risikomanagement insgesamt gehört zur etablierten Geschäftspraxis, bei der sich **bewährte Methoden** herausgebildet haben. In Ermangelung von Standardmaterialien können praktische Ansätze aus anderen Risikobereichen eine sehr nützliche Hilfe sein, um mit der Bewertung und Bewältigung des kartellrechtlichen Risikoprofils zu beginnen.

Dieses Kapitel enthält allgemeine Überlegungen zu **Risikoidentifikation und -kontrolle** mit Beispielen für generische Risikobewertungsmethoden wie sie gegenwärtig von vielen Unter-

¹⁵ Siehe Anhang 1.

nehmen verwendet werden. Die Tatsache, dass einige Unternehmen dabei höchst ausgefeilte Ansätze verfolgen, mindert keinesfalls den Wert einfacher, intuitiverer Herangehensweisen. Diese können völlig ausreichend sein, wenn Unternehmen sich beim Aufbau eines kartellrechtlichen Compliance-Programms in der Anfangsphase befinden; tatsächlich können sie für KMU sogar geeigneter sein.

Generell ist davon auszugehen, dass die **Glaubwürdigkeit eines Compliance-Programms** letztlich damit zusammenhängt, wie überzeugend die Wahl des Risikomanagement-Ansatzes begründet werden kann. Während es unterschiedliche Konzepte dafür gibt, was genau unter „kartellrechtlichem Risiko“ zu verstehen ist, werden Unternehmen Ihre Maßnahmen zur Minimierung kartellrechtlicher Risiken auf eine **angemessene gründliche Analyse** folgender Punkte stützen wollen:

- Tätigkeiten/Verhaltensweisen, die ein **Risiko** des Verstoßes gegen anwendbare kartellrechtliche Vorgaben bergen können;
- Möglichkeit oder **Wahrscheinlichkeit** eines solchen Verstoßes oder Verhaltens;
- Voraussichtliche **Auswirkungen** einer solchen Situation.

a. Den allgemeinen Risikomanagement-Ansatz des Unternehmens verstehen

Es spricht sehr viel dafür, den allgemeinen Risikomanagement-Ansatz (mit entsprechendem Verfahren) und den Risikobewertungsansatz des kartellrechtlichen Compliance-Programms im Unternehmen aufeinander abzustimmen. Wie weit diese Abstimmung geht, wird vom Compliance-Team, der Unternehmensstruktur sowie vom Umfang der operativen Selbstständigkeit und der Fachkenntnis der Beteiligten abhängen.

Ein Dialog über dieses Thema – zumindest zwischen der Finanzfunktion des Unternehmens (z. B. Konzern-Controlling, den Verantwortlichen für Risk & Assurance oder der Innenrevision) und einem spezialisierten Kartellrechtsanwalt – kann die Bewältigung kartellrechtlicher Risiken erheblich verbessern. Denn hierdurch können Ressourcen und Erfahrungen konstruktiv miteinander verknüpft werden und es kann ein sich „gegenseitig verstärkendes“ System entstehen. Überlegungen, wie solche Synergien schrittweise erzielt werden, lohnen sich vor allem dann, wenn es zwischen diesen beiden Risikomanagementabläufen bisher nur wenig Berührungspunkte gibt.

Normalerweise deckt ein **optimales Gesamt-Risikomanagement** folgende Bereiche (kontinuierlich und proaktiv) ab:

- Identifikation von und Berichterstattung über tatsächliche Risiken bei der Umsetzung der legitimen und rechtmäßigen Geschäftsziele des Unternehmens;
- Risikobewertung zur Bestimmung angemessener Reaktionen, um alle identifizierten Risiken zu minimieren;
- Festlegung einer Risikomanagement-Strategie (z. B. Risiken akzeptieren, vermeiden, verringern oder teilen oder andere im Unternehmen verwendete Vorgehensweisen);
- Risikomanagement durch Entwicklung und Überwachung angemessener Kontrollsysteme.

Das Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) im Vereinigten Königreich entwarf 1992 einen **integrierten Rahmenplan für interne Kontrollen**.¹⁶ Dieses Dokument (und nachfolgende Aktualisierungen) ist weithin als maßgebender Rahmen zur Gestaltung, Umsetzung und Bewertung interner Kontrollen anerkannt und wird weltweit von Unternehmen und ihren Beratern eingesetzt.

Der allgemeine **Ausgangspunkt** für jedes Unternehmen ist ein Gesamtfokus auf die **Identifikation unternehmerischer Risiken**. Das zielt darauf ab, sämtliche Risiken (nicht nur spezifisch kartellrechtliche) zu erkennen und knüpft an die Notwendigkeit an, die für geschäftliche Tätigkeiten und Strategien relevanten internen und externen Faktoren regelmäßig zu bewerten, wie beispielsweise:

- Wirtschaftliche und geopolitische Entwicklungen;
- Angebotsschocks;
- Neue und bereits bestehende Gesetze und Regelungen;
- Veränderte Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden;
- Technologische Entwicklungen;
- Leistung und Motivation der Mitarbeiter.

Wie bereits dargestellt, üben diese Faktoren dynamischen Einfluss darauf aus, welche geschäftlichen Aktivitäten Compliance-Risiken in sich bergen können. Sobald einschlägige Risiken identifiziert sind, müssen sie weiter bewertet werden, um die **Wahrscheinlichkeit** ihres Auftretens und ihrer erwartbaren **Auswirkungen** zu bestimmen. Die Konzepte „Wahrscheinlichkeit“ und „Auswirkung“ sind nahezu universal, auch wenn sie gelegentlich anders benannt werden; in einigen Fällen wird auch der **Zeitfaktor** im Rahmen des Risikobewertungsprozesses berücksichtigt.

Recht verbreitet ist ein **Matrix-getriebener Ansatz**. Die meisten Unternehmen verwenden ihn, um Risiken anhand eines Hoch-/Niedrig-Rasters abzubilden und auf der Grundlage von Abstufungen der Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen zu bestimmen, welche Risiken Priorität haben, sowie welcher Aufwand und welche Ressourcen erforderlich sind, um vermeidbare Risiken zu minimieren.

¹⁶ *Internal Control – Integrated Framework*, veröffentlicht vom Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission und aktualisierte Fassungen aus dem Jahr 2011 sind erhältlich unter http://www.coso.org/documents/coso_framework_body_v6.pdf.

Beispiel: Basis-Risikomatrix

4	8	12	16
3	6	9	12
2	4	6	8
1	2	3	4

Die Horizontal- und die Vertikalachse beziehen sich auf die Wahrscheinlichkeit bzw. die Auswirkung von Risiken. Die Risikonotierung (Wahrscheinlichkeit x Auswirkung, in diesem Fall von 1 bis 16) dient der Bewertung, ob eine Geschäftstätigkeit mit niedrigem, mittlerem oder hohem Risiko verbunden ist.

Auch mittels Farbkodierung können verschiedene Risikotypen und/oder Niveaus der Risikomilderung durch adäquate Kontrollen (d. h. ob sie noch nicht begonnen haben, gerade stattfinden oder bereits abgeschlossen sind) kenntlich gemacht werden.

Das Verfahren zur Risikoidentifikation bedarf von Anfang an **besonderer Aufmerksamkeit**. Die Unternehmensleitung muss das Vorhaben unterstützen und ausreichende Ressourcen dafür bereitstellen. Zudem ist die **Form der Daten-Präsentation** zu entscheiden. Sie sollte so präzise wie möglich die geschäftlichen und betrieblichen Strukturen reflektieren (z. B. entsprechend geographischer oder funktioneller Kriterien oder durch gesonderte Betrachtung regulierter und anderer Märkte).

Je mehr **Vergleichsdaten** vorliegen, desto aussagekräftiger ist die Risikoanalyse. Hilfreich ist die Einbeziehung von Mitarbeitern des operativen Geschäfts und von Fachleuten aus anderen Unternehmensbereichen (z. B. Arbeitskreisen zu den Themen Compliance, Risk & Assurance, Controlling, Innenrevision etc.). Dies kann dazu beitragen, die Kluft zwischen den theoretischen Risiken und der tatsächlichen Gefährdung des Unternehmens zu überbrücken. Für KMU sind vielleicht einfachere Ansätze vorzuziehen, die auf dem Meinungsaustausch mit erfahrenen Kollegen und Beratern sowie deren offenem Feedback beruhen.

Eine effiziente Art den „**menschlichen Faktor**“ bei Compliance einzukalkulieren, ist schwierig. Es kommen dafür verschiedene Indikatoren für „Compliance-Kompetenz“ auf der Grundlage von Daten/Kennzahlen in Betracht, wie z. B.:

- Anzahl der Mitarbeiter, die eine Schulung nach der ersten Aufforderung besuchen (es spricht für ein hohes Maß an Compliance-Kompetenz, wenn 50% der Teilnehmer oder mehr keiner weiteren Erinnerungen oder Aufforderungen bedürfen);
- Mitarbeiter-Fluktuation im Unternehmen, besonders wenn zu befürchten steht, dass neue Mitarbeiter Zeit benötigen, um sich der Compliance-Kultur des Unternehmens anzupassen und sich mit den relevanten Vorgaben vertraut zu machen;
- Andere Indikatoren zu kulturellen Faktoren, wie etwa der internationale Korruptionsindex, soweit relevant.

Alle in der Risikoanalyse ermittelten Faktoren fließen in eine Dokumentation ein, in der Elemente erfasst sind, die kontinuierlich berücksichtigt werden. Im Idealfall lassen sich so die anzunehmenden **inhärenten Risiken** („Bruttorisiko“) mit dem **Restrisiko** („Nettorisiko“) vergleichen, d. h. jenes Risiko, das nach risikomindernden Maßnahmen (in der Regel als **interne Kontrollen** bezeichnet) verbleibt.

Entscheidungen, welche Kontrollen vorrangig umzusetzen oder welche weiteren Prüfungen durchzuführen sind (siehe Kapitel 8: „Kartellrechtliche Due Diligence“), werden ebenfalls an der Einschätzung des Risikoniveaus ausgerichtet sein.

b. Anwendung der gleichen Methode auf das Kartellrecht

Die Validität eines risikobasierten Ansatzes zur Bestimmung interner Compliance-Standards und -Prozesse im Unternehmen wird von etlichen Behörden anerkannt: Sie akzeptieren, dass Unternehmen Programme so ausgestalten wollen (und auch müssen), dass diese ihrer Einschätzung der wesentlichen Risiken ihrer geschäftlichen Aktivitäten entsprechen.

Unternehmen können mit anderen Worten ihre Geschäftstätigkeiten nicht in ständiger Erwartung des „schlimmsten Falls“ ausüben (z. B. fälschlicherweise annehmen, dass alle Kontakte mit Mitbewerbern unweigerlich zu Kartellen führen). Vielmehr können sie die Kartellrechts-Compliance ganz legitim angehen, indem sie mit kartellrechtlichen Risiken so umgehen wie sie im Rahmen der realen Geschäftstätigkeit wahrscheinlich auftreten werden.

Risikobewertungen können, wie oben allgemeiner erklärt wurde, abhängig von externen und internen Faktoren variieren. Dazu zählen (i) das allgemeine Umfeld, das bestimmte Märkte für illegales Verhalten anfälliger machen kann (z. B. Marktkonzentrationsgrad, Produktstandardisierungen, Marktstabilität) und (ii) die Art und Wirksamkeit der im Unternehmen bereits eingeführten Kontrollen.

Typische kartellrechtliche Risiken, die vernünftigerweise betrachtet werden sollten, sind u.a.:

- Potentielle Kartellaktivitäten zwischen Mitbewerbern, einschließlich Preisabsprachen, Marktaufteilungen, Submissionsabsprachen, kollektive Boykotts und Vereinbarungen über Produktionseinschränkungen;
- Sonstige wettbewerbsbeschränkende Vereinbarungen;
- Preisbindungen in Ländern, die dies untersagen;
- Austausch wirtschaftlich/wettbewerblich sensibler Informationen, die zu Kartellaktivitäten führen können;
- Zugangsbehinderungen von Unternehmen mit signifikanter Marktmacht (z. B. Missbrauch einer marktbeherrschenden Stellung und andere verbotene einseitige Verhaltensweisen).

Auf dem Gebiet des Kartellrechts wird **unterschieden** zwischen dem Umgang mit Risiken betreffend (i) klare Verbote/illegale Verhaltensweisen und (ii) „Grauzonen“, bei denen Unternehmen legitimerweise den Rat von Kartellrechtsspezialisten einholen dürfen, um die Machbarkeit/Rechtmäßigkeit der ins Auge gefassten Geschäftsaktivitäten zu prüfen (z. B. bei möglichen Verdrängungswirkungen von Vertragsklauseln oder Gemeinschaftsunternehmen).

Geht es um klare („harte“) Kartellrechtsverstöße, gehört ein deutliches Verbot manifest illegalen Verhaltens unmissverständlich zur Compliance-Haltung eines Unternehmens: Die „Wahrscheinlichkeit“ einer behördlichen Ermittlung sollte kein maßgeblicher Faktor für die Risikobestimmung sein (d. h. es **darf keine „Kosten-Nutzen“-Analyse** der Compliance geben, wenn eine bestimmte Aktivität eindeutig illegal ist).

Die Problematik wird noch komplexer, wenn Unternehmen international tätig sind. Grund dafür sind mögliche Unterschiede nationaler Kartellrechtsregime (sowie in einigen wenigen Ländern das Fehlen jeglicher Kartellgesetze).

Die Wahrscheinlichkeit kartellrechtswidriger Aktivitäten oder Risiken zu quantifizieren kann schwierig sein. Daher empfiehlt es sich, Experten (mit Erfahrungen auf dem Gebiet der methodischen Risikoevaluierung ebenso wie Kartellrechts-Spezialisten) in den Prozess des Risikomanagements einzubeziehen. Es gibt einschlägige **theoretische und empirische Literatur** zu einer Reihe von Faktoren, die Unternehmen für Kartellaktivitäten/Kollusion anfälliger machen können sowie dazu, wie problematisches Verhalten erkannt oder prognostiziert wird.¹⁷

Maßgebliche Aspekte sind u.a.:

- Das anwendbare Recht und die Durchsetzungspraxis (weil dies je nach Land variiert);
- Kartellrechtliche Schwerpunktsetzung auf bestimmte Verhaltensweisen oder Industrien;
- Kartellrechtliche Compliance in der Vergangenheit, Qualifikationsniveau und Industriestandards;
- Sensible Märkte, die aufgrund von Charakteristika wie Marktkonzentration höheren Risiken ausgesetzt sein können;
- Schlüsselstrategien des Unternehmens;
- Personalfuktuation oder -abwerbung von konkurrierenden Unternehmen;
- Zeitliches Ausmaß der Kontakte mit Mitbewerbern (z. B. in Wirtschaftsverbänden oder durch Joint Ventures).

¹⁷ UK Office of Fair Trading (Kartellbehörde des Vereinigten Königreiches), ökonomisches Diskussionspapier OFT 773 *Predicting cartels*, verfügbar unter:http://www.oft.gov.uk/shared_oftr/reports/comp_policy/oft773.pdf.

Beispiel: OFT-Leitfaden „How your business can achieve compliance with competition law“ (Wie Ihr Unternehmen Compliance mit dem Kartellrecht erreichen kann) (2011)¹⁸

Der Leitfaden des OFT sieht vor, dass der erste Schritt jedes Unternehmens die Feststellung der **kartellrechtlichen Compliance-Hauptrisiken ist** („Risikoidentifikation“). Ziel ist es, besonders die Risiken zu identifizieren, mit denen das Unternehmen in seinem konkreten Marktumfeld konfrontiert ist. Bei einem Geschäft, das als hoch riskant eingestuft wird, sollten die Herausforderungen, die damit für die Mitarbeiter in ihrem Tagesgeschäft einhergehen, bedacht werden. Zur Verdeutlichung nennt das OFT als häufigste kartellrechtliche Risiken, die ein Unternehmen als problematisch in Betracht ziehen sollte:

- Kartelle;
- Sonstige potentiell wettbewerbsbeschränkende Vereinbarungen;
- Missbrauch einer marktbeherrschenden Stellung.

Ein solcher Ansatz in Verbindung mit einer breiter gefassten, gut etablierten Methodik ermöglicht es dem Unternehmen, sich zunächst auf die problematischsten kartellrechtlichen Risiken zu konzentrieren – insbesondere Kartellaktivitäten/verbotene Kollusion.

Beispiel: Abbildung der kartellrechtlichen Risiken eines großen Energieversorgungsunternehmens

Die Komplexität des Konzerns erforderte eine aufwändige Systematisierung kartellrechtlich relevanter Daten, um die Bewertung der Gefährdung durch kartellrechtliche Risiken zu vereinfachen. Die Analyse beginnt mit den Marktanteilen, beinhaltet aber auch eine Prüfung der kartellbehördlichen Praxis und verwandter Präzedenzfälle, unterschiedliche Liberalisierungsgrade wichtiger Märkte, die Aggressivität von Mitbewerbern usw.

Das Kartellrechts-Team des Unternehmens wiederholt diese Bewertung jährlich, um die Entwicklung des Liberalisierungsprozesses und der Marktanteile im Blick zu behalten. Zudem wurde eine Datenbank mit wichtigen Entscheidungen und Urteilen in Bezug auf das Kartellrecht (nicht nur im Energiebereich) angelegt, die ständig aktualisiert und von Anwälten zur Bewertung von und Beratung zu möglichen kartellrechtlichen Themen herangezogen wird.

Das kartellrechtliche Compliance-Programm ist das Hauptinstrument des Konzerns zur Vermeidung von Kartellrechtsverstößen. Der Konzern beschloss zudem, ein weltweites Compliance-Programm zu entwickeln, das Ende 2013 fertiggestellt und alle drei bis vier Jahre aktualisiert wird.

Die Auswirkungen maßgeblicher Risiken sind zu bewerten mit Blick auf:

- Reputationsschäden;
- Geldbußen für das Unternehmen, die sich in Wiederholungsfällen erhöhen können;
- Schadensersatzforderungen;
- Ablenkung von geschäftlichen Kerntätigkeiten;

¹⁸ Siehe Fußnote 6.

- Anwaltshonorare;
- Nichtigkeit von Vereinbarungen und/oder wettbewerbsbeschränkender Klauseln;
- Geldbußen und in einigen Fällen Tätigkeitsverbote und strafrechtliche Verantwortlichkeit für Führungskräfte und Mitarbeiter;
- Verlust von Mitarbeitern im Falle interner Disziplinarverfahren.

Zwei **Beispiele zu Risiko-Registern**, die Analyseergebnisse zu Risiken, deren Auswirkungen und Wahrscheinlichkeit erfassen, finden sich in **Anhang 2**. Bei der Vervollständigung von Risiko-Registern ist es anerkanntermaßen schwierig, Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen zu klassifizieren und in eine Rangfolge zu bringen. Folgende Schwellenwerte können dabei verwendet werden – wobei zu bedenken ist, dass sich eine Wertung als „gering“, „substantiell“ oder „kritisch“ von Unternehmen zu Unternehmen erheblich unterscheiden kann. Auch hier gilt, dass es **keine universal passende Methode** gibt.¹⁹ Es kommt hinzu, dass bei der Bewertung und Dokumentation kartellrechtlicher Risiken die potentielle „Discovery“ von Dokumenten bedacht werden sollte ebenso wie der Bedarf nach einem Schutz durch das Anwaltsgeheimnis.

	VERNACHLÄSSIGBAR	GERING	SUBSTANTIELL	KRITISCH
PUNKTZAHL	1	2	3	4
AUSWIRKUNG	Keine (wesentlichen Geldbußen, mögliche Schadensersatz-Urteile oder Auswirkungen auf die Reputation)	Lokale Geldbußen und/oder Möglichkeit eines Schadensersatz-Urteils (einen bestimmten finanziellen Schwellenwert („A“) nicht übersteigend) oder Auswirkungen auf die Reputation	Geldbußen in wesentlicher Höhe und Möglichkeit eines Schadensersatz-Urteils (den finanziellen Schwellenwert „A“ übersteigend, aber insgesamt niedriger als finanzieller Schwellenwert „B“) und Auswirkungen auf die Reputation	Geldbußen, Vergleiche, Schadensersatz den finanziellen Schwellenwert „B“ übersteigend und Auswirkungen auf die Reputation
WAHRSCHEINLICHKEIT	Eintreten der Gefahr/des Risikos unwahrscheinlich (Wahrscheinlichkeit unter 10%)	Gefahr/Risiko könnte eintreten (10-25%)	Eintreten der Gefahr/des Risikos wahrscheinlich (25-50%)	Eintreten der Gefahr/des Risikos sehr wahrscheinlich (über 50%)

Nicht alle Unternehmen verfolgen derart differenzierte Ansätze zur Risikobewertung (oder sie verwenden gegebenenfalls ebenso ausdifferenzierte Ansätze, aber eine andere Methodik).

¹⁹ In Übereinstimmung mit der allgemeinen Governance eines Unternehmens könnte sich „kritisch“ auf Schwellenwerte beziehen, bei denen der CEO oder der Vorstand von der möglichen Höhe der Geldstrafe oder anderer fälliger Beträge für den Fall, dass ein Problem entsteht, Kenntnis haben müssen. Ein Abgleich mit den Schwellenwerten der International Financial Reporting Standards (siehe: www.ifrs.org), soweit diese von Ihrem Unternehmen allgemein angewendet werden, könnte ebenfalls von Vorteil sein.

Insbesondere für KMU kann sich ein einfacherer Rahmen empfehlen. Die Vorgehensweise kann dabei intuitiver sein und das Hauptaugenmerk des Unternehmens sich direkt auf offensichtliche Risiken richten, wie z. B.:

- Risiken durch Branchenkontakte, insbesondere im Hinblick auf die Vermeidung von möglichen kartellarischen/kollusiven Aktivitäten;
- Wenn das Unternehmen eine starke Position auf einem bestimmten Markt hat, Klärung welche offenkundig wettbewerbsausschließenden Praktiken vermieden werden müssen.

In einer Situation, in der kartellrechtliche Risiken nicht erfolgreich gehandhabt wurden und Probleme entstanden sind, wird der Fokus wahrscheinlich auf Sofortmaßnahmen liegen und auf dem Erfahrungswissen, das dadurch ans Tageslicht befördert wurde.

c. Einführung und Verbesserung von Kontrollpunkten

Interne Kontrollen sind Prozesse, die darauf abzielen, die Risikominimierung, einschließlich der Kartellrechts-Compliance, angemessen sicherzustellen. Sie erstrecken sich auf **fortlaufende Aufgaben und Tätigkeiten (Kontrollen)** von Mitarbeitern auf verschiedenen Unternehmensebenen in der Absicht, die Wahrscheinlichkeit problematischen Verhaltens maßgeblich zu verringern. Gleichwohl sind Risiken nie vollständig auszuschließen. Hierzu heißt es im Rahmenplan der COSO:

„Eine absolute Gewähr ist nicht möglich. Eine angemessene Sicherstellung bedeutet nicht, dass eine Einheit ihre Ziele immer erreicht. Die kumulative Wirkung interner Kontrollen erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass eine Einheit ihre Ziele erreicht. Die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung unterliegt aber Einschränkungen, die für alle internen Kontrollsysteme gelten. Dazu gehören zum Beispiel menschliche Fehler und die Unsicherheit, die mit jeder Beurteilung einhergeht. Ein System interner Kontrolle kann außerdem umgangen werden, wenn zwei oder mehr Menschen zusammenwirken. Ferner kann das ganze System scheitern, wenn sich die Führungsebene über Kontrollen hinwegsetzen kann. Mit anderen Worten, auch ein leistungsfähiges System interner Kontrolle kann scheitern.“²⁰

Welche Ansätze ein Unternehmen für sein **Risikomanagement** und die Anwendung von Kontrollen wählt, hängt auch davon ab, ob spezialisierte externe Berater verpflichtet werden müssen oder ob unternehmensintern kartellrechtliche Ressourcen zur Verfügung stehen, die die internen Vorgänge proaktiv und kontinuierlich bearbeiten können. Unabhängig davon, ob sie extern oder intern erstellt werden, **kombinieren** Kontrollen kartellrechtlicher Compliance-Programme in der Regel **grundlegende inhaltliche Orientierung mit einer Kommunikationsstrategie**. Die Mitarbeiter erhalten dadurch Zugang zu Compliance-Handbüchern, Schulungen, Sensibilisierungsaktionen, Warnmeldungen, internen Prüfungen oder Registern und weiteren Maßnahmen zur direkten Beratung der Geschäftsverantwortlichen im Stil eines „Business Partnering“.

²⁰ Siehe Fußnote 16.

Will ein Unternehmen beispielsweise **spezifische Kontrollen** einführen, um Risiken in Verbindung mit der **Teilnahme an Branchenveranstaltungen** (wie etwa Verbandstreffen, Konferenzen der Branche und andere Veranstaltungen) zu adressieren, können folgende Mittel eingesetzt werden:

- Anleitungsmaterialien zum Kartellrecht in Form von Richtlinien, Normen, Schulungsmerkblättern oder E-Learning;
- Besondere Verfahren und Kontrollen, z. B. die Pflicht zur vorherigen Genehmigung durch direkte Vorgesetzte (und vielleicht sogar Registrierung der Teilnahme in einer internen Datenbank);
- Protokollpflicht bei Tagungen (z. B. Aufbewahren von Tagesordnungen und Protokollen, sofern relevant).

Die Art und Weise, wie ein Unternehmen Ressourcen priorisiert und entsprechende kartellrechtliche Kontrollen bestimmt, spiegelt im Allgemeinen die Ergebnisse seiner letzten kartellrechtlichen Risikobewertung wider. Um einen hohen Grad an Kohärenz zu gewährleisten, könnte der **allgemeine Ansatz bei kartellrechtlichen Risiko-Kontrollpunkten an die Risikomatrix gekoppelt** werden: z. B. könnten kartellrechtliche Präsenzs Schulungen vorrangig an „Mitarbeiter mit hohem Risiko“ gerichtet sein.²¹

d. Wirksamkeit der Kontrollpunkte

Ein robustes kartellrechtliches Compliance-Programm, das erfolgreich eine starke Kultur, „das Richtige zu tun“ im Unternehmen verankert, sollte kartellrechtliche Risiken erheblich reduzieren oder bewältigen durch:

- Erhöhte Sensibilität gegenüber unannehmbarem Verhalten;
- Frühzeitige Entdeckung und Lösung kartellrechtlicher Fragen;
- Potenziell geringere Bußen und weniger nachteilige Auswirkungen auf die Reputation („bad publicity“) im Fall von Zuwiderhandlungen;
- Mehr Möglichkeiten, von behördlichen Kronzeugenprogrammen zu profitieren.

Die Bewertung des Restrisikos (oder „Nettorisikos“) hängt von einer kritischen Bewertung der Wirksamkeit von Kontrollen ab. Um sie zu messen und um die Höhe des Restrisikos festzustellen, können folgende Fragen gestellt werden:

- Gibt es eine Kontrolle?
- Wie ist die Kontrolle dokumentiert?
- Wie ist die Kontrolle artikuliert (ist sie klar und unmissverständlich)?
- Ist die Dokumentation ohne weiteres verfügbar und wird sie regelmäßig aktualisiert?

²¹ Beispiele (allgemein und nicht kartellrechtsspezifisch) sind in einem Artikel mit dem Titel *Regulatory and Corporate Liability: From Due Diligence to Risk Management* von Todd L. Archibald, Kent Roach, Kenneth Edgar Jull zu finden. (ISBN: 9780888044594).

- Wie werden Einzelpersonen über die Kontrolle informiert?
- Wie hoch ist die „Trefferquote“ (zum Beispiel der Prozentsatz erfolgreich geschulter Mitarbeiter)?
- Welche Strukturen gibt es, um die Kenntnis und Beachtung der Kontrollen nachzuverfolgen?
- Welche Sanktionen bestehen, wenn Kontrollen nicht stattfinden?

Die Auswertung dieser Fragen kann das Unternehmen darin unterstützen, Risikoeinschätzungen auf Grund von Erfahrungen zu revidieren und die Gelegenheit/den Bedarf für zusätzliche Reaktionen/Kontrollen zu bestimmen. Manchmal sind die Lösungen/Reaktionen relativ einfach und zeigen schlicht, dass häufige Wiederholungen erforderlich sind. Meistens lassen sich rasch etablierte Standards wiederverwenden, um kartellrechtliches Compliance-Bewusstsein zu bekräftigen.

4. Know-how zur kartellrechtlichen Compliance

Kurzübersicht und Umsetzungsmöglichkeiten:

- Kartellrechtliche Leitlinien erstellen, die auf das Risikoprofil und die Bedürfnisse Ihres Unternehmens zugeschnitten sind;
- Für relevante Mitarbeitergruppen in regelmäßigen Abständen interaktive Schulungen und Aktualisierungsveranstaltungen zum Kartellrecht durchführen (oder organisieren);
- Format und Durchführung zielgerichteter Schulungsformen bedenken (Präsenzschiulung, online, virtuell oder Kombinationen);
- Schulungsformen erarbeiten, die das Engagement der Mitarbeiter dauerhaft fördern.

Sobald die spezifischen kartellrechtlichen Risiken eines Unternehmens einschließlich ihrer räumlichen Dimension identifiziert sind, ist im nächsten Schritt zu bestimmen, welche Schulungen und Hilfsmaterialien erforderlich sind, um das **Compliance-Bewusstsein der Mitarbeiter zu schärfen**.

Der Zweck von Mitarbeiterschulungen und der Bereitstellung orientierender Materialien zur Kartellrechts-Compliance besteht darin, bei den Mitarbeitern ein hohes Maß an Sensibilität aufrecht zu erhalten. Das Bewusstsein weiter zu schärfen, trägt dazu bei, die Gefahr von Kartellrechtsverstößen zu reduzieren. Im Idealfall befähigt es die Mitarbeiter sogar, **Geschäfte selbstsicher zu tätigen**, weil sie Klarheit darüber haben, was erlaubt ist und was nicht, und sie somit (internen oder externen) Spannungen besser standhalten können.

Auch noch so gute kartellrechtliche Compliance-Schulungen werden aber nie völlig ausschließen können, dass einzelne Mitarbeiter die Unternehmenspolitik und -Richtlinien schlicht ignorieren. Die Art der Vermittlung kartellrechtlichen Wissens ist deshalb in vielerlei Hinsicht genauso wichtig wie die Inhalte selbst. Die kartellrechtliche Wissensvermittlung im Unternehmen sollte Mitarbeiter insbesondere dazu ermutigen, Aufklärung zu verlangen, wann immer sie sich im Unklaren über die richtige Vorgehensweise sind. Hierdurch lassen sich Ansätze ermitteln (und intern kommunizieren), die kartellrechtliche Compliance mit den Geschäftsstrategien auf richtige (rechtskonforme) Weise in Einklang bringen.

Kartellrechtliche Compliance-Programme sollten die Mitarbeiter dauerhaft darin bestärken, Compliance-Fragen proaktiv zu diskutieren und die Rechtsberater des Unternehmens in Projekte sowie in die Entscheidungen des Tagesgeschäfts einzubeziehen. Keinesfalls sollten kartellrechtliches Wissen und entsprechende Schulungen als isolierte Pflichtübung (oder, schlimmer noch, als „Abhak-Aufgabe“) betrachtet werden, die es in bestimmten Abständen zu erdulden gilt.

Zum Teil wird (besonders in großen Unternehmen) neben der Schulung der eigenen Mitarbeiter auch die Schulung Dritter, z. B. bei Joint Venture-Beteiligungen, Vertriebshändlern und

Verbandsmitarbeitern in Betracht gezogen. In einigen Compliance-Bereichen (z. B. bei der Bekämpfung von Bestechlichkeit und Korruption) wird die Schulung Dritter sogar erwartet, zugleich sollten Haftungsfragen bedacht werden.²² Die Schulung eigener Mitarbeiter sollte jedoch auf jeden Fall erfolgen.

Beispiel: Externe kartellrechtliche Unterstützung durch ein großes Unternehmen für Konsumgüter mit hoher Umschlagshäufigkeit (sogenannte Fast Moving Consumer Goods, FMCG)

Mitarbeiter des Unternehmens wurden intern geschult, um sicherzustellen, dass ihre Beteiligung an legitimen Initiativen der Branche, durch Projekte von Wirtschaftsverbänden und andere Foren, hohen kartellrechtlichen Sicherheitsmaßstäben unterlag. Das Unternehmen machte es für alle Verbände, in denen es sich weiterhin engagierte, zur Voraussetzung, dass diese eigene Compliance-Richtlinien verabschiedeten: Ein „Pro forma“-Modell wurde auf Anfrage zur Verfügung gestellt. Da die Mitarbeiter des Unternehmens häufig auf ihren internen „E-Learning“-Kurs verwiesen, entwickelte sich auch extern Interesse am Zugang zu ähnlichen Schulungen. Das Unternehmen arbeitete daraufhin mit einem Drittanbieter zusammen, um eine preiswerte, allgemeine Online-Schulung für KMU zu diesem Thema zu entwickeln und auf den Markt zu bringen. Dieser Ansatz zeigt, welche Bedeutung konkreten Schritten zukommt, wenn es darum geht, anderen den hohen Stellenwert von Compliance zu vermitteln.

a. Kartellrechtliches Know-how: Leitfäden, Handbücher, Orientierungshilfen

Unabhängig von der Größe eines Unternehmens (ob multinationaler Konzern oder KMU) gilt, dass kartellrechtskonformes Verhalten für Mitarbeiter kaum ein Begriff ist, wenn sie zuvor keine Orientierung oder Instruktion dazu erhalten haben, was erlaubt ist und was nicht.

In größeren Unternehmen werden interne Rechtsanwälte (und zunehmend auch interne Kartellrechtsspezialisten) die Aufgabe übernehmen, entsprechende Unterlagen zu erarbeiten. KMU ohne Inhouse-Juristen finden extern Hilfestellung bei Rechtsanwaltskanzleien, auf den Webseiten der Kartellbehörden und auch (oft kostenlos) im Internet.

In jedem Fall sollten Unternehmen dafür sorgen, dass die kartellrechtlichen Schulungsunterlagen und Orientierungshilfen so genau wie möglich auf die eigenen Geschäftstätigkeiten und spezifischen kartellrechtlichen Risiken des Unternehmens abgestimmt sind. Schriftliche Dokumente sollten idealerweise nochmals die Unternehmenspolitik zur Kartellrechts-Compliance anführen, erklären, was Mitarbeiter tun (und unterlassen) sollten, um konform zu handeln sowie die individuellen (internen und externen) Konsequenzen bei Zuwiderhandlungen darlegen.

²² Siehe die Richtlinien des Justizministeriums des Vereinigten Königreiches zum Bribery Act (britisches Gesetz zur Bekämpfung der Bestechlichkeit), auf die in Fußnote 13 Bezug genommen wird, insbesondere Grundsatz 5.7 in Bezug auf die (mögliche) Notwendigkeit „in Verbindung stehende Personen“ über Anti-Bestechungs-Compliance zu schulen.

Schlüsselkonzepte und Themen, die in Betracht kommen, umfassen:²³

- Formulierung klarer und einfacher Regeln – in Form eines „Knigge“ („Dos and Don’ts“) oder in einem anderen für das Unternehmen geeigneten Format. Am wichtigsten ist dabei die Verwendung einer allgemeinverständlichen Sprache – kein juristischer Jargon oder detaillierter Bezug auf Gesetzestexte. Unternehmensinterne Kommunikationsexpertise sollte in Anspruch genommen werden, um die Regeln so auszudrücken, dass Mitarbeiter aller Hierarchieebenen sie verstehen;
- Kartellrechtliche Orientierungshilfen sollten nicht zu lang sein. Machen Sie es Ihren Mitarbeitern leicht, die Regeln nachzuvollziehen und zu befolgen;
- Gestalten Sie die Richtlinien entsprechend den speziellen Anforderungen der verschiedenen Geschäftsbereiche und Situationen;
- Verwenden Sie gegebenenfalls kurze Erläuterungen (max. 1–2 Seiten) zu spezifischen Themen mit besonderer Relevanz (oder Risiko) für das Unternehmen (z. B. Benchmarking, Teilnahme an Verbandstreffen);
- Präsentieren Sie Ihre Orientierungshilfen mit Rücksicht auf geschäftliche Gesichtspunkte – bekräftigen Sie auch das Machbare, gegebenenfalls vorbehaltlich gewisser Beschränkungen oder Hürden („sichere Häfen“);
- Überlegen Sie, in welche Sprachen die Materialien übersetzt werden sollten und wie sie optimal zu verbreiten sind (z. B. leichte Verfügbarkeit aller Materialien auf der Intranet-Seite des Unternehmens);
- Tragen Sie dafür Sorge, dass die Materialien in allen Geschäftsbereichen verteilt werden; es können etwa Compliance-„Champions“ Mitarbeiter dazu anhalten, sich das Thema zu eigen zu machen.

Beispiel: Ein multinationales Energieversorgungsunternehmen verwendet einfache „Dos and Don’ts“ in seinem Verhaltenskodex

- Treffen Sie keine formellen oder informellen Vereinbarungen mit Mitbewerbern über Preisgestaltung, Produktion, Kunden oder Märkte, es sei denn, es gibt hierfür eine rechtliche Basis. Holen Sie sich immer juristischen Rat ein, ob Ihr Vorgehen rechtmäßig ist;
- Entscheidungen zu Preisgestaltung, Produktion, Kunden und Märkten des Unternehmens dürfen nur vom Unternehmen alleine getroffen werden;
- Besprechen Sie nicht mit Mitbewerbern:
 - mit welchen Lieferanten, Kunden oder Auftragnehmern das Unternehmen Geschäfte macht oder machen wird; oder
 - in welchen Märkten das Unternehmen verkaufen will oder zu welchen Bedingungen das Unternehmen Geschäfte machen wird;
- Verlassen Sie Branchentagungen, wenn wettbewerblich heikle Themen zur Sprache kommen, und stellen Sie sicher, dass Ihr Gehen zur Kenntnis genommen und protokolliert wird. Berichten Sie die Angelegenheit der Rechtsabteilung des Unternehmens und Ihrem im Geschäftsbereich oder funktional zuständigen Compliance Officer;
- Informieren Sie das Unternehmen, wenn Sie Kenntnis von möglicherweise wettbewerbsbeschränkenden Praktiken haben oder wenn Sie unsicher sind, ob Praktiken rechtmäßig sind oder nicht.

²³ Siehe Riley und Bloom „Antitrust Compliance Programmes – can companies and Antitrust Agencies do more?“ (Kartellrechtliche Compliance-Programme – Können Unternehmen und Kartellbehörden mehr tun?) *Competition Law Journal* 2011 veröffentlicht (und mit dem Urheberrecht) von Jordan’s Publishing.

Einige Unternehmen verwenden ein eigenständiges Dokument zur Kartellrechts-Politik („Kontroll-Rahmenplan“), das Prozess- und Absicherungsfragen behandelt, wie z. B.:

- Wesentliche Vorschriften des kartellrechtlichen Compliance-Programms und zu befolgende Kernregeln;
- Abläufe, die beachtet werden müssen, um alle legitimen Wettbewerberkontakte deutlich als solche auszuweisen;
- Kartellrechtlicher Schulungsbedarf für Mitarbeiter, die erkennbar hohem Risiko ausgesetzt sind;
- Anlaufstellen für kartellrechtliche Beratung bei Zweifeln, ob bestimmte Verhaltensweisen bedenklich sind.

b. Kartellrechtliche Schulung

Kartellrechtliche Schulungen bilden ein Kernelement eines wirksamen kartellrechtlichen Compliance-Programms. Sie bieten den Mitarbeitern die **Möglichkeit, Rechtsanwälte persönlich** (oder zumindest „live“ durch „virtuelle“ Foren-Treffen wie Video-Konferenzen oder noch modernere Technologien) zu treffen. Hier können sie Fragen zu kartellrechtlichen Risiken stellen und ein vertieftes Verständnis für die Gefahrenfelder des Unternehmens entwickeln.

In einigen Großunternehmen können die Personalabteilung (HR) oder ein eigens eingerichtetes Schulungs-Team zu optimalen Trainingsmethoden beraten und (wenn angebracht) die Durchführung unterstützen.

Kartellrechtliche Schulungen sollten praktische (unternehmensspezifische) Beispiele enthalten. Sie sollten Ziele und Gründe der kartellrechtlichen Compliance-Richtlinien ebenso erklären wie die Konsequenzen im Falle der Nichtbeachtung.

Praktische Erwägungen zur Erstellung eines kartellrechtlichen Trainingsprogramms²⁴ umfassen Fragen, wie z. B.:

- **Wer sollte geschult werden?** Die Erfordernisse, Methode (und Häufigkeit) kartellrechtlicher Schulungen sollten sich nach dem Risikoprofil der geschäftlichen Tätigkeiten der Mitarbeiter im Unternehmen richten. Für Mitarbeiter, die in stärkerer Weise kartellrechtlichen Risiken ausgesetzt sind (sogenannte „Hochrisikomitarbeiter“), wie z. B. Leute im Vertrieb oder solche, die an Verbandstreffen oder Branchentagungen teilnehmen sowie an geschäftlichen Netzwerken mit Mitbewerbern, können häufigere, intensivere Präsenzschulungen zur Kartellrechts-Compliance nutzbringender sein als für Mitarbeiter mit niedrigerem kartellrechtlichem Risiko;
- Wenn **neue Mitarbeiter** ins Unternehmen kommen, sollten sie zeitnah und entsprechend dem kartellrechtlichen Risikoprofil ihrer Aufgaben geschult werden. Dies gilt auch für

²⁴ Siehe Riley und Bloom (siehe Fußnote 23).

Mitarbeiter, die im Unternehmen von einer Aufgabe mit niedrigerem Risiko in neue Positionen mit höherem kartellrechtlichem Risiko wechseln.

- Der **Schulungsstil** sollte die kartellrechtlichen Anforderungen und das Risikoprofil des Unternehmens reflektieren. Optionen sind Online-Schulungen, Präsenzs Schulungen, „virtuelle“ Schulungen (eine Mischung aus computergestütztem Training und Webcast/Konferenzschaltung mit einem Kartellrechts-Spezialisten) sowie Kombinationen dieser Trainingsoptionen:
 - Online- oder virtuelle Schulungen bieten den Vorteil, Mitarbeiter weltweit (oder über-regional in verschiedenen Ländern und an verschiedenen Standorten) zu erreichen. Computergestützte Elemente kartellrechtlicher Schulungen sollten daher in alle relevanten Sprachen übersetzt werden. Für Mitarbeiter mit höherem Risiko reicht eine Online-Schulung wohl kaum aus. Sie müssen Fragen stellen können, die sofort beantwortet werden. In diesen Fällen sollte ein „virtuelles“ kartellrechtliches Schulungsmodul in Erwägung gezogen werden, da es die Reichweite einer Online-Schulung mit der Möglichkeit konkrete Fragen zu stellen kombiniert.
 - Kartellrechtliche Online-Schulungen gibt es auch „von der Stange“. Die Produkte externer Dienstleister sind allerdings zum Teil zu allgemein gehalten oder zu juristisch und tendieren dazu, alle kartellrechtlichen Themen unabhängig davon abzudecken, wie relevant sie für das konkrete Unternehmen sind. Folglich haben einige multinationale Unternehmen eigene maßgeschneiderte Online- (oder virtuelle computergestützte) Schulungen zur Kartellrechts-Compliance entwickelt.
- **Die Auswahl geeigneter Trainer** für Präsenzs Schulungen (und zur Durchführung von Webcasts/Telefonkonferenzen als Teil virtueller kartellrechtlicher Schulungen):
 - Im Idealfall sollten die Trainer, die ein Unternehmen mit der Durchführung kartellrechtlicher Compliance-Schulungen beauftragt (seien sie intern oder extern), profunde Kenntnisse haben. Das ist (abhängig von den verfügbaren Ressourcen) nicht immer der Fall. Möglicherweise muss ein Unternehmen eine „Train the trainer“-Schulung in Betracht ziehen. Diese Maßnahme kann sich vor allem in größeren Unternehmen mit nennenswerter eigener Rechtsabteilung eignen, anders als in KMU, die eher auf externe Ausbilder vertrauen werden.
 - In Großunternehmen kann es auch nützlich sein, im Rahmen eines laufenden Weiterbildungsprogramms zusätzliche Orientierungshilfen für jene Inhouse-Juristen anzubieten, die im Kartellrecht nicht bewandert sind. Es gibt eine Vielzahl spezialisierter kartellrechtlicher Newsletter, Publikationen und Webinare, die von externen Beratern und Kartellrechts-Experten kostenlos angeboten werden und allen Rechtsanwälten qualitativ hochwertige aktuelle Informationen über jüngere Entwicklungen zur Verfügung stellen. Auch Konferenzen sind gut geeignet, um sich über aktuelle kartellrechtliche Sachfragen und Trends zu informieren.
 - KMU verfügen teils nicht über unternehmensinterne juristische Ressourcen. Hier können externe Anwaltskanzleien mit kartellrechtlichem Fachwissen Präsenzs Schulungen durchführen. Allerdings können die Kosten hierfür hoch sein. Hinzu kommt, dass ein externer Kartellrechts-Experte das Geschäftsmodell des Unternehmens gegebenenfalls nicht vollständig versteht und folglich eher allgemeine als maßgeschneiderte Trainings durchführen könnte. Sollte kein interner Rechtsanwalt zur Verfügung stehen und die Durchführung aller Compliance-Schulungen durch externe Rechtsberater Kosten- (und Effizienz-) Fragen aufwerfen, können auch Mitarbeiter der Compliance-, Finanz- oder anderer Abteilungen in geeigneter Weise geschult werden (so dass sie ihr kartellrecht-

liches oder anderweitiges Compliance-Wissen selbst intern weitergeben können). Eine weitere Option ist es, ein Compliance-Training gemeinsam mit einem externen Rechtsberater durchzuführen, um die spezifischen kartellrechtlichen Bedürfnisse (und Risiken) des Unternehmens abzudecken.

- Die Bestimmung der **Gruppengröße in Präsenzs Schulungen ist** von entscheidender Bedeutung:
 - Die „Schulung“ großer Gruppen im Stil einer Vorlesung kann zwar kurzfristig Einsparungen ermöglichen, kann aber im Hinblick auf das Engagement der Mitarbeiter ineffektiv sein, weil große Gruppen gewöhnlich weniger interaktiv und lebhaft sind;
 - Lebhaftere Interaktion lässt sich bei Kleingruppen mit z. B. 20–30 Teilnehmern deutlich leichter umsetzen. Allerdings können hier wegen einer höheren Anzahl von Kursen mit kleineren Gruppen Kosten ins Gewicht fallen.
- Sich vergewissern, dass sowohl das Format als auch der Inhalt der Schulung (Präsenzschulung, online oder virtuell) den kartellrechtlichen Compliance-Anforderungen des Unternehmens optimal anpasst sind:
 - Verschiedene Schulungsformen sind erprobt und haben sich bewährt wie etwa Fallbeispiele (Szenarien), Quiz, Frage-und-Antwort-Einheiten und andere interaktive Formen wie Rollenspiele und Simulationen;
 - Die verschiedenen Varianten der Schulungsformen sollen nicht zu einer Trivialisierung des Themas führen, sondern gewährleisten, die Mitarbeiter zu motivieren. Die Verwendung unterschiedlicher Methoden hilft zudem, eine Compliance-Müdigkeit oder Widerstand gegen Schulungen zu überwinden oder zu verringern;
 - Schulungen sollten (so gut wie möglich) auf ihr Zielpublikum ausgerichtet werden (z. B. leitende Angestellte, unternehmensinterne Rechtsanwälte, an Verbandstreffen teilnehmende Mitarbeiter usw.).
- **Eine aktive Rolle der Führungsebene oder Teamleiter** eines Unternehmens bei kartellrechtlichen Schulungen verstärkt die Botschaften zur Ethik- und die Compliance-Kultur, die zu verinnerlichen das Unternehmen von den Mitarbeitern erwartet.
- Die Anwesenheit bei Schulungen **in geeigneter Weise zu protokollieren** und archivieren ist wichtig, damit die Effektivität von Kontrollen gemessen und das Programm verbessert werden kann (siehe Kapitel 11: „Überwachung und kontinuierliche Verbesserung“).

c. Motivation für das Engagement der Mitarbeiter

Um das Compliance-Bewusstsein hoch zu halten, dienen einige **Erinnerungshilfen und leicht greifbare Referenzmaterialien** in wirkungsvoller Weise dazu, klare Botschaften so zu formulieren, dass sie Mitarbeiter zu Engagement motivieren (statt sie im Vergleich zu anderen internen Unternehmensmitteilungen als „langweilige Lektüre“ zu präsentieren):

- Karten für die Brieftasche;
- Poster;
- Newsletter und Broschüren;
- Intranet und Internet (z. B. eine eigene interne Webseite zum Kartellrecht – oder zumindest eine Intranetseite zu Ethik und Compliance);
- Werbegeschenke (z. B. Kugelschreiber, Notizblöcke, Kalender, Tassen).

Positives Mitarbeiterengagement kann noch wirksamer erzielt werden, wenn das kartellrechtliche Compliance-Programm ebenso darauf gerichtet ist, Mitarbeiter zu selbstsicherem Handeln zu befähigen, wie ihnen Klarheit über „No-Go-Areas“ zu vermitteln. Es ist deshalb wichtig, nach Wegen zu suchen, wie durch Schaffung von Klarheit darüber, welche Aktivitäten kartellrechtlich unbedenklich (oder problematisch) sind, Potenziale für legitime und rechtmäßige Geschäftschancen genutzt werden können. Dazu gehört, dass bei erfolgreichen Projekten oder Geschäften deutlich wird, welchen positiven Effekt kartellrechtlicher Rat dabei hatte.

Einige Unternehmen feiern sogar ihre „Compliance-Helden“, um eine positive Wahrnehmung der Compliance zu fördern (siehe Kapitel 10: „Compliance-Anreize“).

Beispiel: Stärkung der Mitarbeiterkompetenz

Unternehmen haben möglicherweise nicht die Ressourcen, alle Verträge und andere Klauseln zu prüfen, die mit ihren Lieferanten und Kunden vereinbart werden. Vertragsvorlagen sind eventuell unrealistisch. Dennoch können den in Ein- und Verkaufsverhandlungen tätigen Mitarbeitern allgemeine Orientierungshilfen an die Hand gegeben werden. Definiert werden könnten sowohl Bereiche, in denen Vorsicht angebracht ist, als auch der Rahmen für rechtmäßige Vereinbarungen, die ohne interne oder externe Rechtsanwälte auskommen. Zusätzlich kann die Aufmerksamkeit auf weitere „Möglichkeiten“ gelenkt werden, d. h. Bereiche, bei denen vorteilhaftere oder andere Klauseln unter der Bedingung einer vorherigen rechtlichen Prüfung rechtsgültig vereinbart werden können. Sollten unternehmensinterne Rechtsanwälte oder andere für die Compliance im Unternehmen Verantwortliche mit den relevanten kartellrechtlichen Regelungen nicht explizit vertraut sein, können separate (und eventuell detailliertere) Leitlinien Orientierung bieten. Sie definieren Punkte, die Mitarbeiter gegenüber ihren Geschäftspartnern überprüfen müssen, um auch bei solchen Verträgen rechtssichere Vereinbarungen treffen zu können, die sich außerhalb der sogenannten „sicheren Häfen“ bewegen. Zu stark vereinfachte Orientierung ebenso wie allzu komplexe Instruktionen bergen allerdings die Gefahr, kontraproduktiv zu sein und die geschäftliche Tätigkeit zu sehr einzuschränken. Ein klassisches Beispiel ist, alle Formen der Exklusivität als rechtswidrig anzusehen.

d. Verhalten bei kartellbehördlichen Untersuchungen

Es ist für die Mitarbeiter und Unternehmensleitung wichtig zu **verstehen, was während einer kartellrechtlichen Untersuchung geschieht** (und insbesondere, dass gegebenenfalls auch eine Pflicht zur Kooperation besteht). Schulungen zum Prozedere bei kartellbehördlichen Untersuchungen oder Hausdurchsuchungen/„Razzien“ („Dawn Raids“) können in bestimmten Fällen nützlich sein, wenn ihr Ziel darin besteht, Mitarbeiter auf echte Kartelluntersuchungen vorzubereiten (und ihnen, soweit relevant, die Kooperationspflicht vor Augen zu führen), z. B.:

- **Mitarbeiter des Empfangs und des Sicherheitsdienstes** sollten Untersuchungsbeamte höflich und in angemessener Weise behandeln um zu vermeiden, dass eine Kartellbehörde eine Behinderung oder Verweigerung der Zusammenarbeit seitens des Unternehmens vermutet;

- **Mitarbeiter der IT-Abteilung** sind zu instruieren, dass externe Untersuchungsbeamte wahrscheinlich forensische IT-Tools verwenden werden und dass (soweit relevant) das Unternehmen zur Kooperation verpflichtet sein kann;
- Es sollte sichergestellt werden, dass sich alle Mitarbeiter ihrer **Pflicht zur Kooperation**²⁵ (soweit dies nach lokalem Recht vorgesehen ist) bei Durchsuchungen ebenso bewusst sind wie der Tatsache, dass jede Form der Behinderung während der Untersuchung (ob durch Siegelbruch oder anderweitig) vom Unternehmen sehr ernst genommen wird und zu disziplinarischen Maßnahmen (einschließlich Kündigung) führen kann.²⁶

Einige Unternehmen führen Übungs-Razzien („Mock Dawn Raids“) durch, bei denen Überraschungsinspektionen nachgestellt werden. Allerdings gehen die Meinungen über die Vor- und Nachteile von Übungs-Razzien auseinander.

²⁵ Das Erfordernis zur Zusammenarbeit kann von Land zu Land unterschiedlich sein und auch davon abhängen, ob die fraglichen Verfahren strafrechtlicher oder zivilrechtlicher/verwaltungsrechtlicher Art sind. Abhängig vom anwendbaren Recht wird ein Unternehmen auch bestimmte legitime Verteidigungsrechte haben (sogar dort, wo eine Verpflichtung zur Zusammenarbeit besteht).

²⁶ Siehe Riley „Seal Breaking – Practical Compliance Lessons from Recent Cases“ (Siegelbruch – Praktische Lehren für die Compliance aus jüngeren Fällen) *Journal of European Competition Law & Practice*, 2012, Band. 3, Nr. 2.

5. Meldesysteme bei kartellrechtlichen Bedenken

Kurzübersicht und Umsetzungsmöglichkeiten:

- Eine Melde-Kultur fördern, die Compliance-Fälle sachlich bewältigt, zeitnah auf diese reagiert und sichtbar faire Ergebnisse erzielt;
- Ein klares Verfahren kommunizieren, wie ein Unternehmen auf die Meldung von kartellrechtlichen Bedenken reagiert, um eine Meldekultur zu unterstützen;
- Ein betriebliches Umfeld schaffen, das Mitarbeiter ermutigt, Verdachtsfälle vertraulich und anonym zu melden;
- Eine Anlaufstelle oder Hotline einrichten, bei der Bedenken gemeldet werden können;
- Schutz vor Repressalien garantieren.

Wenn Unternehmen durch einen starken „Tone from the top“ ihre Mitarbeiter zur Einhaltung des Verhaltenskodex oder vergleichbarer ethischer Grundsätze des Unternehmens ermutigen, werden die Mitarbeiter regelmäßig aufmerksamer und eher gewillt sein, bedenkliches Verhalten oder Geschäftssituationen, in den sie sich unsicher fühlen, offen anzusprechen.

Um dies zu erleichtern, bedarf es klar kommunizierter Mechanismen, die das Ansprechen kartellrechtlicher Fragen und Bedenken außerhalb der normalen Berichtswege erleichtern und die Mitarbeiter vor Repressalien schützen.

Die soziale Verantwortung von Unternehmen (*Corporate Social Responsibility*) und ihre ethischen Grundsätze stehen zunehmend im Fokus öffentlichen Interesses. Eine Schlüssel-methode zur Verankerung vieler moderner Corporate Social Responsibility-Programme und Compliance-Initiativen im Unternehmen ist die Einrichtung und Nutzung eines **internen „Whistleblower“-Verfahrens**, eines entsprechenden Berichtkanals oder einer anderen Hotline. Diese erlauben es den Mitarbeitern, Verdachtsfälle mitzuteilen und damit der Geschäftsführung zu helfen, Fälle von Wirtschaftskriminalität, kartellrechtliche Verstöße, Korruption und andere Compliance-Probleme aufzudecken und anzugehen.

Hotline-Meldesysteme, auch als „Helpline“ oder „Whistleblower-Nummer“ bekannt, werden seit mehr als zwanzig Jahren verwendet. Sie sind ein nützliches Instrument, das zur Entdeckung von Betrug am Arbeitsplatz und Compliance-Verstößen beitragen kann. Das Bestehen solcher Meldesysteme kann zugleich als Abschreckungsmittel für Mitarbeiter fungieren, die in Versuchung geraten, die Kontrollsysteme zu umgehen und den Verhaltenskodex des Unternehmens zu verletzen.

a. Vorteile eines Meldesystems für kartellrechtliche Verdachtsfälle

Die Effektivität eines kartellrechtlichen Compliance-Programms wird durch ein Arbeitsumfeld gestützt, das Mitarbeiter ermutigt, Bedenken anzusprechen oder um Rat zu fragen, wenn sie mit fragwürdigen Situationen konfrontiert werden. In der 2011 erschienenen Publikation *Wettbewerbsrechtliche Compliance* der Europäischen Kommission heißt es hierzu:

„Ein weiteres wesentliches Merkmal einer erfolgreichen Compliance-Strategie ist die Einführung klarer Berichtsmechanismen. Mitarbeiter müssen nicht nur für potenzielle Verstöße gegen das EU-Wettbewerbsrecht sensibilisiert werden, sondern auch wissen, wer in welcher Form im konkreten Falle einer Rechtswidrigkeit zu kontaktieren ist.“²⁷

In Veröffentlichungen zur Compliance wird Unternehmen vielfach empfohlen, „vertrauliche Kanäle anzubieten, um Bedenken anzusprechen, Rat zu suchen oder Verstöße ohne Angst vor Repressalien zu melden“²⁸. Es gibt mehrere Verfahren, durch die Mitarbeitern und Führungskräften die Mitteilung von Fragen oder Verdachtsfällen erleichtert werden kann. Unabhängig davon, für welches Sie sich entscheiden, sichert die erfolgreiche Umsetzung **entscheidende Vorteile**, wie z. B.:

- Genauerer Einblick in Compliance-Verhalten und -Kultur im Unternehmen;
- Verbesserte Möglichkeiten für die Mitarbeiter (und auch Externe), Missstände anzusprechen;
- Schnellere Entdeckung und Untersuchung potentieller Problemfälle, die finanzielle und rechtliche Risiken oder eine Rufschädigung bewirken können;
- Über die Melde-Hotline bekannt gemachte Informationen helfen:
 - Schwachstellen der internen Kontrollsysteme zu erkennen und zu beseitigen, sowie spezifische regionale oder organisatorische Probleme zu isolieren/identifizieren, die gegebenenfalls zusätzliche Compliance-Anstrengungen oder -Ressourcen erfordern;
 - Größere, strukturelle Probleme des Unternehmens bezüglich der Kartellrechts-Compliance zu erkennen und anzugehen.

b. Optionen interner Meldesysteme

Unternehmen stehen **verschiedene Optionen interner Meldesysteme** zur Auswahl, um Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, Compliance-Anliegen oder Verdachtsfälle vorzutragen:

- Am einen Ende des Spektrums steht der formlose Ansatz der „offenen Tür“. Compliance-Verdachtsfälle können jederzeit der Geschäftsführung direkt gemeldet werden. Dieser Ansatz besticht zunächst durch Einfachheit. Allerdings bietet er keine Anonymität und steht und fällt mit der Frage, ob das Unternehmen eine Arbeitsumgebung bietet, in der Mitarbeiter sich dabei wohlfühlen, Dinge „auf den Tisch bringen“ zu können. Dies ist vor allem dann problematisch, wenn der Vorgesetzte, dem der Verdacht gemeldet werden soll, selbst an dem mitzuteilenden Vorgang beteiligt ist;
- Als Minimalstandard sollten Unternehmen im Rahmen ihres Compliance-Programms Mittel und Wege suchen, um alle Mitarbeiter und Führungskräfte zu ermutigen, Rat einzuholen. Je nach Unternehmensgröße könnten als konkrete Ansprechpartner benannt werden z. B. der unternehmensinterne Jurist, der Compliance Officer oder Compliance-Verantwortliche oder geeignete Mitarbeiter in anderen Funktionen (Finanzabteilung, Innenrevision, Personalabteilung);

²⁷ Siehe Fußnote 5 (auf Seite 16 der Veröffentlichung der Europäischen Kommission).

²⁸ *ICC Guidelines on Whistleblowing* 2008 (Richtlinien zum Whistleblowing) (erstellt von der ICC Commission on Corporate Responsibility and Anti-corruption) unter <http://www.iccwbo.org/advocacy-codes-and-rules/areas-of-work/corporate-responsibility-and-anti-corruption/whistleblowing/>.

- Melde- und Beratungspflicht bei bestimmten Tätigkeiten: Zum Zwecke des Nachhaltens und der Kontrolle können Unternehmen in Betracht ziehen, dass Mitarbeiter für kartellrechtlich sensible geschäftliche Tätigkeiten im Vorfeld eine Genehmigung einholen müssen (oder diese Tätigkeiten z. B. in einer internen Datenbank registriert werden). Diese Art der nachhaltenden Kontrolle eignet sich beispielsweise für die Teilnahme an Wirtschaftsverbands-Sitzungen und Branchentagungen. Unternehmen können hierfür auch Weblösungen anbieten (z. B. webbasiertes Register zur Einholung von Teilnahmegenehmigungen) oder andere Berichtslinien einführen;
- Am anderen Ende des Spektrums (im Vergleich zur formlosen „offenen Tür“) steht ein förmlicher Whistleblower-Weblink oder eine Telefondurchwahl (in einigen Unternehmen auch bekannt als „Helpline“, „Hotline“ oder Verhaltenskodex-Berichtslinie). Inwiefern ein formales Meldesystem benötigt wird, hängt von den spezifischen Risiken, betrieblichen Unternehmensanforderungen, Unternehmensgröße und -umfang sowie dem geographischen Tätigkeitsgebiet ab.

Viele Unternehmen nutzen bereits **interne „Helpline“-Systeme**, über die sich Mitarbeiter zu Fragen der Ethik, Unternehmenspolitik und zu Compliance-Themen beraten lassen können. Solche „Helplines“ werden häufig intern betrieben und dienen in erster Linie dazu, Mitarbeitern im Umgang mit alltäglichen Compliance-Themen zu helfen. Unternehmen sollten sehr sorgfältig abwägen, ob sie bestehende interne Beratungskanäle auch zum Zwecke des Whistleblowing bei Compliance-Verstößen nutzen. Denn hierdurch könnten Berichte über Zuwiderhandlungen unterbleiben. Aus diesem Grund ziehen es mittlerweile viele Unternehmen vor, zusätzlich zu den internen Beratungs-„Helplines“ eine separate Hotline nur für Whistleblower einzurichten.

c. Whistleblowing

Für Unternehmen aller Arten und Größen, die sich einer starken und effektiven Governance verschrieben haben, ist die Umsetzung eines **vertraulichen und anonymen Meldesystems** ein wichtiger Schritt. Es wird zunehmend anerkannt, dass Whistleblower eine entscheidende Rolle bei der Aufdeckung von unternehmerischem Fehlverhalten spielen. In vielen Ländern gibt es gesetzliche Regelungen, die Whistleblower schützen und ihnen Aufdeckungsanreize geben sollen.

In prominenten Fällen wird Whistleblowern oft erhebliche Aufmerksamkeit der Medien zuteil. Sie werden dann gerne als einsame Stimme dargestellt, die bei der Aufdeckung von strafbaren Handlungen im Unternehmen große persönliche Nachteile auf sich nehmen. Interne Meldesysteme sollten deshalb von Unternehmen als Frühwarnsysteme verstanden werden, um mögliche Problemfälle früh zu identifizieren und zu lösen. In einer Situation, in der ernsthaft problematisches Verhalten zunächst nach außen dringt, könnte der Verdacht naheliegen, dass niemand im Unternehmen zuhörte oder willens war, etwas dagegen zu tun.

Einige Kartellbehörden ermutigen Mitarbeiter mittlerweile, sich bei kartellrechtlichen Verdachtsfällen direkt mit ihnen in Verbindung zu setzen. In manchen Fällen werden sogar finanzielle Belohnungen angeboten.²⁹ Diese Praxis schafft allerdings Spannungen zwischen den präventi-

²⁹ Zum Beispiel zog das Office of Fair Trading des Vereinigten Königreiches zum Zeitpunkt der Veröffentlichung der englischsprachigen Fassung dieses Toolkits für Einzelpersonen bei Informationen über Kartelltätigkeiten finanzielle Belohnungen von bis zu 100.000 GBP (in außergewöhnlichen Fällen) in Betracht. Siehe: <http://www.oft.gov.uk/OFTwork/competition-act-and-cartels/cartels/rewards>.

ven und aufklärenden internen Maßnahmen von Unternehmen einerseits und dem auf wirksame Abschreckung gerichteten Fokus der Kartellbehörden andererseits. Denn Unternehmen mit einer Null-Toleranz-Haltung zu Kartellrechtsverstößen bieten in der Regel keine ähnlichen Anreize. Umso wichtiger ist es für ein Unternehmen, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der mögliche Verdachtsfälle zuerst intern angesprochen und untersucht werden. Bei besonders schwerwiegenden Verstößen hat das Unternehmen so noch die Möglichkeit, eine Selbstanzeige (nach einer Kronzeugenregelung) bei den zuständigen Kartellbehörden vorzunehmen.

Es gibt verschiedene Optionen für interne Whistleblower-Hotlines bzw. -Helplines:

- Einige Unternehmen richten separate Hotlines nur für Meldungen möglicher Kartellrechtsverstöße ein. Andere Unternehmen betreiben generelle Hotlines, über die Verstöße gegen den gesamten Verhaltenskodex, Ethikkodex oder das Compliance- oder das Social Responsibility-Programm gemeldet werden können;
- Eine Hotline kann entweder unternehmensintern oder extern über Dienstleister betrieben werden. Einige Unternehmen kombinieren interne Mittel (zur Untersuchung des Verdachts) mit einer externen, unabhängigen Abwicklung der Meldung zur Wahrung der Anonymität;
- Einige Unternehmen verwenden eine zentrale weltweite Hotline für Whistleblower parallel zu hierauf abgestimmten, separaten Berichtskanälen für lokale Tochterunternehmen;
- In einigen Ländern sind weltweite Hotlines für Mitarbeiter aufgrund der lokalen Gesetzgebung gesperrt.

Die Bereitstellung weltweiter Hotlines stellt multinationale Unternehmen vor spezielle Herausforderungen:

- In einigen Ländern können Hotlines oder Whistleblower-Nummern zur Meldung möglicher Compliance-Verstöße Probleme mit dem Datenschutz und dem Betriebsrat auslösen oder sogar arbeitsrechtliche Probleme verursachen;
- Meldesysteme in mehr als einem Land können zusätzliche betriebliche Herausforderungen mit sich bringen, z. B. die Notwendigkeit von Übersetzungen;
- Unzureichende Meldesysteme ohne Vertraulichkeit und Schutz der Anonymität der berichtenden Person können zu unvollständigen Informationen führen, die keine geeignete Basis für die weiteren Untersuchungen des Unternehmens und seiner Berater darstellen;
- Die Anforderung, vertrauliche und anonyme Meldungen zu ermöglichen, wird nach aller Wahrscheinlichkeit ihren Zweck kaum erfüllen können, wenn das Meldesystem (z. B. aus Kostengründen) nicht von einem externen Dienstleister betrieben wird und der Mitarbeiter seine Stimme aufzeichnen lassen muss oder er mit einem Kollegen verbunden wird, der mit der Entgegennahme von Meldungen beauftragt wurde.

In Großunternehmen können interne Meldesysteme erhebliche praktische Fragen aufwerfen, z. B. erhöhten Personalaufwand aufgrund verschiedener Zeitzonen, Erstellung von Übersetzungen, die Berücksichtigung kultureller Unterschiede und die Ermöglichung internationaler Kommunikation.

Ob sich ein Unternehmen entscheidet, ein Meldesystem zur Kartellrechts-Compliance über selbst entwickelte, interne Abläufe oder über einen externen Dienstleister zu betreiben, hängt weitgehend von den vorhandenen Ressourcen ab. Für einige Unternehmen stellt eine Kombination interner und externer Anlaufstellen die beste Option dar. So könnte die Hotline für Whistle-

blower internationaler Standorte an einen Dienstleister mit weltweiter Erfahrung ausgelagert werden, während für Mitarbeiter im Inland ein internes System verwendet wird. Allerdings sollten Unternehmen die bereits genannten Nachteile interner Systeme dabei nicht aus dem Blick verlieren.

Praktische Schritte bei der Einrichtung eines Meldesystems für Compliance-Verdachtsfälle:

- Unabhängig von der Unternehmensgröße sollte ein Meldesystem auf die potentiellen Risiken und Verstöße der konkreten Geschäftsaktivitäten abgestimmt sein;
- Das Meldesystem sollte die Vertraulichkeit und Anonymität des berichtenden Mitarbeiters (sofern verlangt) schützen und wahren;
- Gegebenenfalls sind Meldungen über Vorfälle so zu erstellen (und zu verteilen), dass diese vor einer Offenlegung in Rechtsstreitigkeiten im Wege der „Discovery“ durch das Anwaltsgeheimnis geschützt sind. Andere wichtige Faktoren bei der Entscheidung darüber, wie Berichte verteilt werden, sind die Wahrung des vertraulichen Charakters der Mitteilung (siehe oben) und die Vermeidung möglicher Interessenskonflikte;
- Die Hotline oder Whistleblower-Nummer sollte idealerweise (sofern es die Ressourcen zulassen) sowohl Mitarbeitern als auch Dritten zur Verfügung stehen (insbesondere bei größeren Unternehmen);
- Große multinationale Unternehmen sollten in Betracht ziehen, ihr Meldesystem rund um die Uhr zugänglich zu machen (24/7, 365 Tage pro Jahr). Meldungen sollten auch per Internet, Telefon, Fax oder E-Mail angenommen werden können;
- Ideal wäre – entsprechend den verfügbaren Ressourcen – der Einsatz geschulter Ansprechpartner, um die emotionalen Hürden und Ängste für berichtende Mitarbeiter so niedrig wie möglich zu halten. Großen Firmen bzw. bei Nutzung von Hotlines externer Dienstleister mit entsprechenden Ressourcen kann dies leichter fallen als kleineren Unternehmen;
- In multinationalen Unternehmen sollte überlegt werden, das Meldesystem in allen relevanten Sprachen zugänglich zu machen und sprachliche und kulturelle Unterschiede zu berücksichtigen;
- Unabhängig von der Größe des Unternehmens sollten berichtende Mitarbeiter die Reaktionen des Unternehmens auf ihre Meldung nachverfolgen können. Es sollte ein fortwährender Austausch unter Beibehaltung von Vertraulichkeit und Anonymität möglich sein;
- Zur Aufbewahrung und Handhabung sensibler Daten sollten solide Verfahren sowie IT-Sicherungssysteme und IT-Expertise zum umfassenden Schutz von Servern gegen interne und externe Angriffe erarbeitet werden. Unternehmen sollten sicherstellen, dass auch externe Dienstleister entsprechende Verfahren anwenden.

Es müssen **Grundsatzentscheidungen** zu den Themen **Berichtslinie und Meldeprozessen** getroffen werden:

- Welche Arten von Anrufen soll die Hotline/Whistleblower-Nummer entgegennehmen, z. B. mögliche Kategorien von Verstößen?
- Welche Fragen werden gestellt, um Informationen zu erhalten?
- Wer wird die Hotline/Whistleblower-Nummer täglich betreiben?
- Wer wird in anderen Abteilungen des Unternehmens benannt (z. B. Innenrevision, Personalabteilung oder Rechtsabteilung, jeweils soweit vorhanden), um bei der Untersuchung und Lösung von Problemen zu unterstützen?

- Wie werden Meldungen verwaltet und nachverfolgt?
- Wie schützt das Unternehmen Vertraulichkeit und Anonymität?
- Wie sind die in Berichten enthaltenen Informationen geschützt?
- Wie werden Hotline-Anrufe im Auftrag des Unternehmens entgegengenommen?
- Wie und an wen wird berichtet?
- Welche Instrumente werden zur Fallbearbeitung verwendet?

Unternehmen mit Zugang zu soliden Fallbearbeitungsinstrumenten können Zeit und Aufwand für die Bearbeitung der gemeldeten Verdachtsfälle deutlich verringern. Ein weiterer wichtiger Faktor für eine erfolgreiche Hotline/Whistleblower-Nummer ist das Vertrauen der Mitarbeiter. Mitarbeiter müssen sich sicher sein, dass ihre Berichte vertraulich behandelt werden und sie keine Repressalien oder andere nachteilige Konsequenzen für die gutgläubige anonyme oder nicht anonyme Meldung möglicher Compliance-Verstöße zu befürchten haben.

Wird ein ernsthafter Kartellrechtsverstoß aufgedeckt, sollte das Unternehmen üblicherweise für die nachfolgenden Untersuchungen unverzüglich externe Kartellrechtsspezialisten hinzuziehen, die Rechtsrat auf Grundlage des Anwaltsgeheimnis erteilen können.

Ein effektives **Hotline/Whistleblower-System sollte nicht statisch sein**. Compliance-Anforderungen verändern sich mit der Zeit genauso, wie Unternehmen wachsen und sich verändern. Ein Meldesystem für Compliance-Bedenken sollte deshalb unbedingt mitwachsen, um veränderten Bedürfnissen zeitnah zu entsprechen. Wenn ein Unternehmen wächst, entstehen neue Geschäftsbereiche, neue Standorte, Abteilungen, Berichtsempfänger, was zu neuen Risikokategorien und Erfassung neuer Bezugspunkte für Meldungen und Berichte führen kann. Meldesysteme sollten sich flexibel an die Unternehmensentwicklung anpassen und immer die aktuellen Compliance-Bedürfnisse reflektieren.

d. Förderung einer Kultur offener Kommunikation

Die Einrichtung eines Systems zur Meldung von Compliance-Verdachtsfällen reicht als alleinige Maßnahme nicht aus, um Compliance-Verstöße aufzudecken. Unternehmen können nicht erwarten, dass Mitarbeiter von sich aus beginnen, Fragen zu stellen oder Verdachtsfälle zu melden. Ein Meldesystem funktioniert nur, wenn Mitarbeiter explizit wissen, dass eine Hotline/Whistleblower-Nummer existiert und warum und wann sie zu nutzen ist. Existenz und Funktion der Hotline sollten deshalb regelmäßig im Unternehmen kommuniziert bzw. in Erinnerung gerufen werden. Erst dann wird die Hotline/Whistleblower-Nummer im Verdachtsfall tatsächlich auch genutzt.³⁰

Das Wissen um die Hotline/Whistleblower-Nummer sollte im Unternehmen durch ein breites Kommunikations- und Trainingsprogramm verankert werden. Dies kann verbunden werden mit der Einführung eines Verhaltenskodex oder entsprechenden Auffrischkursen, der

³⁰ Deloitte Financial Advisory Services LLP, *Guidance Regarding the Implementation of a Helpline*. (Hilfestellung in Bezug auf die Einrichtung einer Helpline).

Einführung eines Compliance-Programms, oder als Bestandteil von Mitarbeiter-Ausbildung und -Trainings. Es können hierfür zugleich innovative Kommunikationstechniken zum Einsatz kommen (siehe Kapitel 4: „Know-how zur kartellrechtlichen Compliance“).

In diesem Zusammenhang ist kulturelle Sensibilität gefragt: In einigen Ländern können Mitarbeiter, z. B. aus historischen Gründen, emotional und negativ auf das Whistleblowing-Konzept reagieren, da dies zum Teil als „Ausspionieren“ der Kollegen verstanden wird. Auch die Meldung von Verdachtsfällen über Kanäle, die mit der fernen Konzernzentrale in Verbindung gebracht werden, kann lokale Mitarbeiter zur Zurückhaltung veranlassen. Unternehmen sollten sensibel für diese Gegebenheiten sein und eine Einführung von Strukturen vermeiden, die zu Skepsis und Gegenwehr anstelle von Unterstützung führen.

Letztlich geht es darum, die Mitarbeiter zu ermutigen, Missstände unternehmensintern zu melden (im Wissen um die Vertraulichkeit und das Ausbleiben von Repressalien). Alle Mitarbeiter müssen wissen, dass es Instrumente zur Meldung von Missständen gibt und wie sie Zugang zu der entsprechenden Hotline/Whistleblower-Nummer erhalten.

e. Vertraulichkeit und Schutz vor Repressalien

Möglicherweise noch wichtiger als das Bekanntmachen der Meldesysteme sind Maßnahmen zur Schaffung eines Arbeitsumfelds, das Mitarbeiter zur Meldung ermutigt und ihnen Anonymität und Schutz vor Repressalien zusichert.

Mitarbeiter und Führungskräfte sollten die Compliance-Erwartungen und -Kultur ihres Unternehmens sowie die ihnen darin von der Geschäftsleitung zugeordnete Rolle bei der Meldung und Weitergabe von Compliance-Themen genauestens kennen:

„Das wichtigste Meldesystem ist eine offene Tür, und das beste Meldesystem ist dasjenige, bei dem sich Mitarbeiter damit wohl fühlen, mögliche Probleme bei ihren Vorgesetzten anzusprechen und offen zu diskutieren.“³¹

Ein Arbeitsumfeld, das Whistleblower angemessen schützt, erfordert entschiedene Sicherungsmaßnahmen. Alle Mitarbeiter müssen in der Lage sein, Kartellrechtsverstöße oder Verdachtsfälle ohne Furcht vor Repressalien, Diskriminierung oder Disziplinarmaßnahmen zu melden. Daher müssen Arbeitsverhältnis, Vergütung und Karrierechancen eines Whistleblowers geschützt werden.³² Unternehmen sollten mit allen verfügbaren Mitteln jederzeit die Vertraulichkeit der gemeldeten Fälle und die Anonymität der Whistleblower schützen.³³ Eine Offenlegung darf nur erfolgen, wenn dies rechtlich zwingend erforderlich ist.

³¹ *Compliance 101: How to build and maintain an effective compliance and ethics program* (Wie ein wirkungsvolles Compliance- und Ethikprogramm aufgebaut und aufrechterhalten werden kann). Von der Society of Corporate Compliance and Ethics im Jahr 2008 veröffentlicht und in Buchhandlungen oder als E-Book erhältlich (Übersetzung des Zitats aus dem Englischen durch die ICC).

³² Natürlich können, wenn Mitarbeiter, die Meldung machen, dass sie selbst den Verhaltenskodex/die Unternehmenspolitik übertreten haben, disziplinarische Maßnahmen gegen sie wegen dieser Übertretung ergriffen werden. Es sollte aber deutlich werden, dass sie in keinem Zusammenhang mit dem Akt des Whistleblowings stehen.

³³ Siehe Fußnote 28.

f. Zeitnahe und angemessene Reaktion auf Meldungen

Wenn Unternehmen nicht oder nur mit großer Zeitverzögerung auf eine Meldung reagieren, verlieren Mitarbeiter schnell das Vertrauen in das Meldesystem. Unternehmen sollten daher genügend Ressourcen bereitstellen, um auf die Meldung möglicher Verdachtsfälle angemessen zu reagieren. Bei Meldung eines Verdachtsfalles sollten im Unternehmen klar kommunizierte Regeln gelten:

- Vorgesetzte sind verpflichtet, alle Meldungen zu Compliance-Problemen sehr ernst zu nehmen;
- Das Unternehmen wird alle in redlicher Absicht gemeldeten Vorfälle untersuchen.

Sofern es zu Verstößen gekommen ist, werden geeignete Maßnahmen ergriffen, um ähnliche Vorfälle zukünftig zu verhindern;

- Die Untersuchung eines Vorfalls erfolgt für alle Beteiligten vollständig und fair (siehe Kapitel 6: „Interne Untersuchungen“);
- Es werden keine Maßnahmen gegen Personen ergriffen, solange die Anschuldigungen/ Verdachtsfälle nicht in angemessener Form geprüft wurden;
- Vertraulichkeit und Schutz vor Repressalien werden garantiert (siehe oben).

Für die Mitarbeiter eines Unternehmens ist es wichtig zu wissen, dass das Meldesystem zu kartellrechtlichen Verdachtsfällen wirksam ist und faire Ergebnisse erzielt. Unternehmen sollten deshalb auch in Betracht ziehen, was sie den Mitarbeitern über die Wirksamkeit des gewählten Systems mitteilen können.

g. Messung der Wirksamkeit des Meldesystems

Die tatsächliche Nutzung des Compliance-Meldesystems gibt wertvolle Hinweise auf seine Wirksamkeit. Die Effektivität eines Compliance-Programms im Unternehmen lässt sich erhöhen, indem die Prozesse des Meldesystems betrachtet werden,³⁴ z. B. durch:

- Überprüfung, wie oft Beratung seitens der Mitarbeiter eingeholt wird, um das Auftreten möglicher Probleme bereits im Vorfeld zu verringern;
- Durchführung eines Testlaufs (fiktives Ereignis) über die externe Hotline/Whistleblower-Nummer, um die Bearbeitung, einschließlich der Reaktionsgeschwindigkeit, nachzuvollziehen;
- Überprüfung aktueller Anrufstatistiken, um zu sehen, welchen Raum kartellrechtliche Themen einnehmen;
- Auswertung von Erfahrungen mit Situationen, in denen Berichtswege effektiv oder ineffektiv waren.

³⁴ Siehe auch Kapitel 11: „Überwachung und kontinuierliche Verbesserung“.

6. Interne Untersuchungen

Kurzübersicht und Umsetzungsmöglichkeiten:

- Überlegen, wer interne Compliance-Untersuchungen durchführen soll (z. B. interne oder externe Rechtsanwälte, die Innenrevision oder spezielle Ausschüsse des Aufsichtsrats oder Vorstands);
- Prinzipien etablieren, wie eine Untersuchung durchgeführt werden soll;
- Rechtliche Probleme rund um Dokumentation, Beweissicherung und Schutz des Anwaltsgeheimnisses bewerten und adressieren;
- Rechtliche Optionen für den Umgang mit den Untersuchungsergebnissen prüfen.

Wenn der Vorwurf eines Kartellrechtsverstoßes erhoben wird, stehen Unternehmen weltweit vor der gleichen Herausforderung: Sie müssen eine interne Compliance-Untersuchung durchführen.

Unabhängig davon, ob ein Compliance-Verstoß extern, intern, über die Hotline/Whistleblower-Nummer oder andere interne „Helplines“ erfolgt, erfordert jede Untersuchung einer Verdachtsmeldung einen leistungsfähigen, verlässlichen und mit ausreichenden Ressourcen ausgestatteten Prozess für die Prüfung der Anschuldigung, Dokumentation der Reaktion des Unternehmens sowie disziplinarischer oder sonstiger Maßnahmen.

Die besten Lehrstücke bietet immer die Praxis. Anhand gemeldeter Compliance-Verstöße oder Verdachtsfälle und den Ergebnissen nachfolgender Untersuchungen können Unternehmen ihre internen Kontrollsysteme und ihr kartellrechtliches Compliance-Programm auf den neuesten Stand bringen (siehe Kapitel 11: „Überwachung und kontinuierliche Verbesserung“).

a. Formen interner Untersuchungen

Es gibt eine Vielzahl an Möglichkeiten, interne Compliance-Untersuchungen durchzuführen. Oft werden sie durch externe Ereignisse, z. B. die Inspektion einer Kartellbehörde ausgelöst. Interne Untersuchungen helfen Unternehmen zu verstehen, was genau passiert ist. Auf dieser Basis kann entschieden werden, welche Maßnahmen das Unternehmen im konkreten Fall ergreifen will. Dies dient auch dazu, das kartellrechtliche Compliance-Programm zu aktualisieren und zu verbessern.

Mögliche **Formen interner Compliance-Untersuchungen** sind:

- Detaillierte rechtliche Beurteilungen (unter Verwendung einer Kombination interner und externer Kartellrechtsspezialisten);
- Interne Auditierungen von Compliance-Prozessen und substantielle forensische Compliance-Untersuchungen³⁵, um Aussagen eines Whistleblowers oder andere Compliance-Themen oder -Beschwerden zu untersuchen;

³⁵ In einigen Unternehmen werden zudem „Übungs“-Razzien („Mock Dawn Raids“) durchgeführt, die überraschende Hausdurchsuchungen der Kartellbehörden nachbilden, wobei die Meinungen darüber auseinander gehen, inwieweit solche Übungen ernsthafte Probleme aufdecken können (siehe Kapitel 5: „Meldesysteme für kartellrechtliche Verdachtsfälle“).

- Due Diligence-Prüfungen, um mögliches Fehlverhalten der Geschäftsleitung oder von Mitarbeitern aufzudecken;³⁶
- Untersuchungen möglichen Fehlverhaltens durch spezielle Ausschüsse für Rechtsstreitigkeiten oder andere Ausschüsse der Geschäftsleitung.

Viele Kartellbehörden bieten Unternehmen bei Selbstanzeigen eine Kronzeugenregelung und Immunität an (z. B. Sarbanes-Oxley Act, Federal Sentencing Guidelines, Leniency-Regelungen des US-amerikanischen Justizministeriums und anderer Kartellbehörden). Folglich ist die realistische Evaluation des Fehlverhaltens und seiner Konsequenzen von zentraler Bedeutung für ein Unternehmen, das vor der Entscheidung steht, ob es einen Compliance-Verstoß bei den zuständigen Behörden anzeigt oder nicht und die entsprechenden Vor- und Nachteile abwägen muss, um ein für das Unternehmen bestmögliches Ergebnis zu erzielen.

b. Wichtige Aspekte/Praktische Instrumente und Tipps

Je nach Land und nach Art des Fehlverhaltens hat sich eine interne Compliance-Untersuchung z. B. mit lokalen Gesetzen zum Arbeits-, Datenschutz und Strafprozessrecht zu befassen. Weiterhin können Haftungsfragen und Prozessrisiken sowie Fragen zu Handelskontrollen, Sanktionen und auch Verrat von Staatsgeheimnissen zu klären sein.

Unabhängig davon, ob ein Verdacht bestätigt wird oder nicht, kann ein internes Untersuchungsverfahren für Unternehmen und Mitarbeiter mit erheblichen Risiken verbunden sein, den Ruf des Unternehmens schädigen oder sich negativ auf die Geschäftstätigkeit auswirken. All dies kann ein Unternehmen in den Fokus der Kartellbehörden und der Öffentlichkeit rücken und es sogar strafrechtlichen, zivilrechtlichen und regulatorischen Haftungsrisiken aussetzen.

Für interne Untersuchungsverfahren kommen eine Reihe von Vorüberlegungen in Frage:

- Ausarbeitung einer bestmöglichen Verteidigungsstrategie gegen den Verdacht, das Kartellrecht verletzt zu haben;
- Entscheidung darüber, ob ein strafbares Fehlverhalten der Kartellbehörde freiwillig zu melden ist und wenn ja, wie;
- Entscheidung über Maßnahmen gegen verantwortliche Mitarbeiter;
- Entscheidung über Beibehaltung oder Aufhebung des Anwaltsgeheimnisses bei Untersuchungen kartellrechtlicher Sachverhalte;
- Entscheidung über die Art und Weise, wie Befragungen der Geschäftsführung und der Mitarbeiter durchzuführen sind und wer befragt werden soll;
- Entscheidung darüber, ob ehemalige Mitarbeiter überprüft werden sollen (falls rechtlich und praktisch möglich);
- Entscheidung über den Umgang mit Whistleblowern und kooperierenden Zeugen (z. B. klare Politik gegen Repressionen, Kapitel 5: „Melde-systeme für kartellrechtliche Bedenken“);

³⁶ Siehe Kapitel 8: „Kartellrechtliche Due Diligence“.

- Entscheidung über die Dokumentation der internen Kartellrechts-Untersuchung;
- Evaluation der Erkenntnisse und Bestimmung von Maßnahmen, um das Risiko von Wiederholungstaten zu beseitigen oder zumindest zu verringern.

Gesamtverantwortung für Untersuchungsverfahren

Bei der Durchführung einer internen Kartellrechtsuntersuchung sind einige Aspekte besonders zu berücksichtigen. Unternehmen mit einem Chief Compliance Officer (CCO) übertragen die Gesamtverantwortung für die interne Compliance-Untersuchung meistens dem CCO oder seinen Mitarbeitern. Dies ist gängige Praxis vor allem bei sehr großen Unternehmen mit unternehmensinternen forensischen Untersuchungsressourcen. Unternehmen ohne vergleichbare Ressourcen haben die Option, die gesamte Untersuchung oder zumindest Teile extern zu vergeben.

KMU verfügen meistens nicht über ausreichende Mittel zur Durchführung einer internen Kartellrechtsuntersuchung. In der Regel lagern sie die gesamte Untersuchung oder Teilbereiche aus und greifen verstärkt auf die Ressourcen externer, kartellrechtlich spezialisierter Anwälte zurück.

Selbst sehr große Unternehmen mit eigenen forensischen Ressourcen könnten die interne Kartellrechts-Untersuchung insgesamt oder in Teilen outsourcen. Dies kann Vorteile hinsichtlich des Anwaltsgeheimnisses bieten oder dazu dienen, die Objektivität der Untersuchungsprozesse zu unterstreichen.

Die Hauptverantwortung bzw. die Aufsicht bei Compliance-/Code of Conduct-Untersuchungen verbleibt unabhängig von der Unternehmensgröße üblicherweise in den Händen des CCO oder des Compliance-Verantwortlichen.

Prinzipien für Untersuchungsverfahren

Die Prinzipien, nach denen Compliance-Untersuchungen (einschließlich derjenigen für Kartellrechtsthemen) intern oder extern durchgeführt werden, sollten im Interesse der Transparenz allen Mitarbeitern bekannt gemacht werden. Diese Prinzipien sollten im Allgemeinen folgende Regeln beinhalten:

- Vertraulichkeit;
- Unvoreingenommenheit und Objektivität der ermittelnden Personen;
- Persönliche Integrität und Kompetenz der ermittelnden Personen;
- Zeitliche Planung;
- Schutz vor Repressalien.

Ein typisches Beispiel für Prinzipien eines Unternehmens zu internen Untersuchungen findet sich in **Anhang 3**.

Untersuchungen speziell für Kartellrechtsverstöße³⁷

Zusätzlich zu allgemeinen Untersuchungsprinzipien für jede Art von Code of Conduct / Compliance-Verstößen kommen spezifische Prinzipien für die Untersuchung von Kartellrechtsverstößen in Betracht. Dies sollte in Abhängigkeit vom Risiko des Unternehmens entschieden werden (besonders wenn das Unternehmen bereits früher mit kartellrechtlichen Untersuchungen konfrontiert war). Zweck solcher speziellen Prinzipien ist es, die Besonderheiten von kartellrechtlichen Verfahren zu reflektieren. Ein wesentlicher Punkt ist die mögliche Inanspruchnahme von Kronzeugenregelungen. Solche Prinzipien werden sich im Allgemeinen an die betroffenen Mitarbeiter richten und Besonderheiten der konkreten kartellrechtlichen Untersuchung behandeln.

Spezielle Prinzipien für Kartellrechts-Untersuchungen sollten folgende Punkte behandeln:

- Zusammensetzung des Untersuchungsteams (unternehmensinterne Rechtsabteilung, externe Rechtsanwälte, andere);
- Aufgaben weiterer interner Abteilungen, die an der Untersuchung beteiligt sind (z. B. interne/externe forensische Ermittler, IT-Abteilung, Innenrevision, Personalabteilung, Abteilung für externe Angelegenheiten, jeweils soweit vorhanden);
- Vertraulichkeit und Bedarf nach sowie Wichtigkeit des Anwaltsprivilegs (wenn im betroffenen Land relevant);
- Sicherung von Beweismitteln inklusive elektronischer Dokumente (einschließlich Vollständigkeit der Beweiskette);
- Zeitpunkt, wann die betroffenen Personen über die Untersuchung informiert werden (Zeitliche Verzögerung könnte – sofern rechtlich möglich – erforderlich sein, um eine mögliche Vernichtung von Beweismitteln zu vermeiden. Zugleich sollte verhindert werden, dass Mitarbeiter von der Untersuchung durch interne undichte Stellen oder Gerüchte erfahren – siehe unten.);
- Art und Weise der Befragung und der dabei anwesenden Personen;
- Gelegenheit (sofern passend) für die Befragten, ihre eigenen Auffassungen zu möglicherweise problematischen Sachfragen und Dokumenten zu äußern;
- Zuständigkeit und Verfahren für die Durchführung elektronischer Durchsuchungen, unter Beachtung von Datenschutzthemen;
- Das Recht des Mitarbeiters auf einen eigenen Anwalt (für den Fall möglicher Konflikte, besonders in Ländern mit strafrechtlichen Individualsanktionen) und Unternehmenspolitik in Bezug auf die Bezahlung von Anwaltshonoraren;
- Weitere Untersuchungsschritte und, falls absehbar, voraussichtlicher Zeitplan für die Untersuchung.

³⁷ Siehe auch Kapitel 8: „Kartellrechtliche Due Diligence“.

Umgang mit weiteren Aspekten im Verlauf der kartellrechtlichen Untersuchung

- Wenn ein Unternehmen eine kartellrechtliche Untersuchung durchführt, scheint es angemessen (ggf. unter Hinzuziehung eines externen Kartellrechtsanwalts), Erwägungen über die Haltung des Unternehmens zur Inanspruchnahme von Kronzeugenregelungen anzustellen (einschließlich Haftungsfragen, die sich durch nachfolgende Schadensersatzforderungen ergeben).
- Ebenso wichtig ist der Umgang mit Gerüchten und undichten Stellen in den Teams des Unternehmens, ferner Sicherstellung der Kontinuität der Geschäftstätigkeit unter Vermeidung einer Warnung Dritter (Vermeidung der Risiken, dass andere Parteien vor dem eigenen Unternehmen eine Kronzeugenregelung nutzen und/oder Verdacht der Kartellbehörde, dass die Untersuchung aktiv behindert wird.).
- Sorgfältige Dokumentation und Kontrolle aller Unterlagen und Beweismittel unter Angabe des Ursprungs und der Person im Unternehmen (oder innerhalb der externen Berater), welche die Kontrolle über das Dokument übernommen haben. Dies ist von zentraler Wichtigkeit zur Aufrechterhaltung der Beweiskette.
- Börsennotierte Unternehmen müssen je nach Untersuchungsergebnis abwägen, ob eine Meldung an die Börse oder andere Organe (z. B. die US Securities and Exchange Commission) erfolgen muss.

7. Disziplinarische Maßnahmen

Kurzübersicht und Umsetzungsmöglichkeiten:

- Grundsätze zur internen disziplinarischen Ahndung von Code of Conduct-Verletzungen einführen;
- Erschwerende und mildernde Umstände als mögliche Maßstäbe für angemessene disziplinarische Maßnahmen festsetzen;
- Wege zur Aussetzung disziplinarischer Maßnahmen während kartellrechtlicher Verfahren festlegen, falls erforderlich zur Inanspruchnahme von Kronzeugenregelungen;
- Modalitäten für das Disziplinarverfahren bestimmen (wann, wie und durch wen).

Ein **interner Disziplinarkodex** bzw. entsprechende -grundsätze sind wichtig, um zu adressieren, wie das Unternehmen mit Mitarbeitern und Führungskräften umgeht, die für Verstöße gegen den Verhaltenskodex (einschließlich Kartellrechts-Compliance) verantwortlich oder daran beteiligt sind. Neben der Abschreckung dient dies dazu, das ernsthafte Bekenntnis der Geschäftsleitung zu unterstreichen, eine Compliance-Kultur im Unternehmen zu verankern und zu pflegen.

Ein kartellrechtliches Compliance-Programm überzeugt nur, wenn Compliance-Verstöße sämtlicher Mitarbeiter ohne Ansehen ihrer Seniorität disziplinarisch geahndet werden. Hierzu gehören Maßnahmen wie Suspendierung, Herabstufungen, Entlassung und sogar die Einleitung rechtlicher Schritte gegen gegenwärtige oder frühere Mitarbeiter. Es ist wichtig, dass die disziplinarischen Grundsätze einheitlich angewendet werden und auch Vorgesetzte und die Geschäftsleitung bei Compliance-Verstößen nicht vor disziplinarischen Maßnahmen geschützt sind. Hierzu heißt es in der Richtlinie des US-amerikanischen Justizministeriums zur FCPA-Compliance:³⁸

„Das Compliance-Programm sollte alle Unternehmensbereiche erfassen, vom Vorstand bis zur Lagerhaltung – niemand im Unternehmen steht außerhalb der Compliance-Regeln. Das Justizministerium und die U.S. Securities and the Exchange Commission werden deshalb prüfen, ob ein Unternehmen über angemessene und klare disziplinarische Prozesse verfügt, ob diese zuverlässig und zeitnah angewendet werden, und ob sie für den Verstoß angemessen sind. Gleich ob Führungskraft oder Mitarbeiter mit anderer Funktion, niemand im Unternehmen ist von der Compliance ausgenommen oder zu wichtig, um disziplinarisch geahndet zu werden. Die Anerkennung vorbildlicher Verhaltensweisen und die Sanktionierung von Fehlverhalten stärken die Compliance- und Ethik-Kultur einer Organisation.“

³⁸ Übersetzung aus dem Englischen durch die ICC. Obwohl diese Richtlinie für Zwecke der Compliance bei der Bekämpfung der Bestechlichkeit und Korruption geschrieben wurde, ist ihr Verständnis auch im Falle der Integration der verschiedenen Elemente des Compliance-Programme Ihres Unternehmens wichtig. Die Materialien des US-Justizministeriums zum FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) sind zu finden unter <http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/guide.pdf>.

Strafverfolgungs- und Kartellbehörden erwarten zunehmend den Nachweis für die Ernsthaftigkeit der Compliance, indem Unternehmen Regelungen zur angemessenen disziplinarischen Ahndung („Consequence Management“) in ihre kartellrechtlichen Compliance-Programme einbauen, weil dies für die Effektivität des Programms essentiell ist. Nachfolgend einige Beispiele:

Beispiel: Integrierter, multinationaler Forst- und Papierbetrieb

Verhaltenskodex (Auszug): Wir werden keinen Regelverstoß dulden. Das Unternehmen wird den Verhaltenskodex durchsetzen und alle Meldungen zu Regelverstößen prüfen. Nachweisliche Regelverstöße führen zu Maßnahmen, um Wiederholungsfälle zu verhindern. Dies gilt für sämtliche beteiligten Personen. Wir sichern jedem, der Verstöße meldet, Vertraulichkeit zu. Whistleblower werden nicht benachteiligt. Gegen beschuldigte Personen werden keine Maßnahmen ergriffen, solange der Vorfall nicht in angemessener Form untersucht wurde. Wird ein Verstoß gegen den Verhaltenskodex festgestellt, kann das Unternehmen disziplinarische Maßnahmen ergreifen, bis hin zur Kündigung der Arbeitsverträge in schweren Fällen.

Beispiel: Multinationales Unternehmen für Elektronik und Elektrotechnik

„Compliance ist eine für alle Mitarbeiter verbindliche Verpflichtung. Die Business Conduct Guidelines regeln deshalb, dass ungeachtet der Strafen, die das Gesetz vorsieht, gegen jeden verstößenden Mitarbeiter aufgrund der Verletzung seines Arbeitsvertrags disziplinarische Maßnahmen ergriffen werden. Eine interne Richtlinie regelt das prinzipielle Verfahren und enthält eine Auflistung aller im Unternehmen anwendbaren Disziplinarmaßnahmen.“

Beispiel: US-amerikanisches Pharmaunternehmen

„Verstöße gegen die Verhaltensrichtlinien und -prozesse unseres Unternehmens einschließlich des gesamten Compliance-Programms werden als Verstöße gegen die Unternehmenspolitik behandelt. Sie ziehen unweigerlich angemessene disziplinarische Maßnahmen nach sich, bis hin zur Kündigung des Arbeitsverhältnisses. Auch wenn jede Situation fallspezifisch untersucht wird, ergreift das Unternehmen konsequent angemessene Disziplinarmaßnahmen, um Zuwiderhandlungen zu ahnden und vor künftigen Verstößen abzuschrecken.“

a. Allgemeine Anforderungen an ein Disziplinarverfahren

Jedes Unternehmen muss seine eigenen **Disziplinarrichtlinien** entwickeln. Zu berücksichtigen sind die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens, das jeweilige Arbeitsrecht in all jenen Ländern, in denen das Unternehmen Arbeitnehmer hat, sowie weitere Überlegungen zu Fairness und der Einhaltung menschenrechtlicher Standards. Ebenso wichtig ist es, Disziplinarverfahren unter Beachtung des lokal anwendbaren Rechts konsequent anzuwenden.

Bei der Bestimmung von Disziplinarmaßnahmen im Unternehmen können folgende allgemeinen Punkte³⁹ eine Rolle spielen:

- **Wer im Unternehmen trifft die Entscheidung**, ob und welche disziplinarischen Maßnahmen ergriffen werden? Entscheidungen über Disziplinarverfahren infolge von Verstößen gegen den Verhaltenskodex sollten grundsätzlich nicht einer einzelnen Person, etwa dem direkten Vorgesetzten, überlassen werden. Dies gilt vor allem für schwere Verstöße wie die Missachtung von Kartellgesetzen oder Gesetzen zur Bekämpfung von Bestechlichkeit und Korruption. Disziplinarmaßnahmen sollten aus Konsistenzgründen besser von einem Gremium entschieden werden. Einzubeziehen sind Compliance-Verantwortliche, die Rechtsabteilung, die Personalabteilung und die Führungsebene der betroffenen Unternehmenssparte. Disziplinarmaßnahmen sollten im Interesse der Glaubwürdigkeit des Compliance-Programms immer an die Schwere des jeweiligen Verstoßes angepasst sein. Es darf nicht der Eindruck entstehen, dass das Unternehmen bei Verstößen gegen den Verhaltenskodex „ein Auge zudrückt“.
- Wie setzt sich ein solches Gremium, das über Disziplinarmaßnahmen entscheiden soll, zusammen?
- Wie werden betroffene Mitarbeiter über den Verdacht des Compliance-Verstoßes sowie ihre Rechte hinsichtlich Verteidigung und anwaltlicher Vertretung informiert?
- Sind erschwerende oder mildernde Umstände zu berücksichtigen, und wenn ja, welche?
- Welche Maßnahmen sind gegen Vorgesetzte zu ergreifen, die ein mögliches Fehlverhalten ihrer Mitarbeiter nicht verhindern oder, noch schlimmer, sogar dazu ermutigen oder es dulden?
- Wie kann der Wunsch betroffener Mitarbeiter nach Vertraulichkeit bzw. in bestimmten Fällen der notwendige Schutz des Anwaltsprivilegs in Einklang gebracht werden mit dem Erfordernis der vollständigen Dokumentation disziplinarischer Maßnahmen und Prozesse gegen kartellrechtswidrig handelnde Mitarbeiter?

Mögliche disziplinarische Maßnahmen und Aspekte (unter Beachtung des lokal anwendbaren Arbeitsrechts) sind:⁴⁰

- Verwendung eines internen „Compliance-Punktesystems“ oder -Trackers als Teil der Leistungsbeurteilung;
- Formlose Verwarnung und Verpflichtung zur Teilnahme an einer kartellrechtlichen Schulung und Beratung;
- Förmliche schriftliche Abmahnung und Verpflichtung zur Teilnahme an einer kartellrechtlichen Schulung und Beratung;
- Herabstufung oder Beförderungsstopp und Verpflichtung zur Teilnahme an einer kartellrechtlichen Schulung und Beratung;
- Entzug von Vergütungskomponenten (Verlust von Boni, Aktienoptionen oder anderen Vergütungsformen);

³⁹ Bitte beachten Sie, dass sich Ihr Unternehmen in Bezug auf das Arbeitsrecht in dem/den jeweiligen Land/Ländern speziell beraten lassen sollte.

⁴⁰ Diese möglichen Sanktionen sind in aufsteigender Reihenfolge der Schwere aufgeführt, wobei hiermit keineswegs ein nachsichtigerer Ansatz nahegelegt werden soll. Abhängig von der Schwere der Verletzung und des Rangs/Dienstalters des Mitarbeiters könnte Ihr Unternehmen in der Tat zuerst schwerere Sanktionen in Erwägung ziehen.

- Kündigung mit oder ohne Einhaltung der Kündigungsfrist;
- Weitere Maßnahmen soweit angemessen (z. B. Schadensersatzklage, Bonusrückzahlung oder Entzug von Pensionszahlungen oder -zusagen) unter Beachtung des anwendbaren lokalen Rechts.

Disziplinarrichtlinien bei Verstößen gegen den Verhaltenskodex müssen unmissverständlich formuliert und allen Mitarbeitern des Unternehmens mitgeteilt werden. Es sollte aber der Eindruck vermieden werden, dass der Ausgang eines Disziplinarverfahrens von vornherein feststeht. Dies würde jede vollständige und faire Prüfung von Verdachtsfällen in Frage stellen.

b. Mögliche mildernde und erschwerende Umstände

Unternehmen sollten darauf achten, dass interne Sanktionen entsprechend den jeweils unterschiedlichen Umständen angewendet werden und damit fair und nachvollziehbar sind. Wenn ein Unternehmen beispielsweise eine Kultur von bislang wenig drastischen Maßnahmen gegenüber Compliance-Verstößen gelebt hat, ist ein schrittweiser Übergang zur Null-Toleranz-Politik in Betracht zu ziehen. So könnten Mitarbeitern zeitlich begrenzte Vorwarnzeiten eingeräumt werden (eventuell gekoppelt an die Gelegenheit, Verstöße freiwillig zu melden).⁴¹

Die Wahl angemessener Disziplinarmaßnahmen hängt maßgeblich von der Schwere der Compliance-Verstöße ab. Bei einem offensichtlichen und eklatanten Zuwiderhandeln, z. B. der Beteiligung eines Mitarbeiters an einem Preiskartell, kann ein Unternehmen mit strengen Sanktionen wie Entlassung (mit/ohne Kündigungsfrist) reagieren. Zu milde Strafen demonstrieren eine weiche Haltung des Unternehmens zur Compliance. Außerdem wirkt eine öffentlich bekannt gegebene Entlassung stark abschreckend auf die anderen Mitarbeiter.

Als **mildernde Umstände** bei einem Disziplinarverfahren im Hinblick auf Kartellrechtsverstöße kommen in Betracht:

- volle Kooperation des Mitarbeiters bei der internen Untersuchung;
- der Mitarbeiter hat keine leitende Position inne;
- der Mitarbeiter musste bisher an keiner kartellrechtlichen Schulung teilnehmen;⁴²
- der Mitarbeiter handelte in gutem Glauben (und befolgte rechtlichen Rat);⁴³
- das Verhalten wurde vom Vorgesetzten des Mitarbeiters gebilligt oder gefördert.⁴⁴

⁴¹ Siehe Kapitel 8: „Kartellrechtliche Due Diligence“: Jeder unternehmensinterne Sanktionserlass (Amnestie) für Mitarbeiter hat ausschließlich intern Geltung und drückt nur die Absicht des Unternehmens im Hinblick auf seine Disziplinierung des Einzelnen aus. Es sind keine Garantien in Bezug auf die Maßnahmen externer Behörden und/oder von Staatsanwälten gegenüber dem Einzelnen möglich.

⁴² Wenn bei der Auswahl des Kreises kartellrechtlich zu schulender Mitarbeiter nicht die richtigen Mitarbeiter identifiziert wurden, wäre dies ein Problem der Wirksamkeit des Compliance-Programms selbst und würde (als Teil der fortwährenden Überwachung und Verbesserung – siehe Kapitel 11: „Überwachung und kontinuierliche Verbesserung“) nahelegen, dass eine Überprüfung der Nominierungskriterien für Schulungen dringend vorgenommen werden sollte.

⁴³ Bitte beachten Sie, dass die Inanspruchnahme von rechtlicher Beratung das Unternehmen nicht vor einer Geldbuße schützt, sollte gegen das Kartellrecht verstoßen werden. Einzelne Mitarbeiter hingegen könnten sich möglicherweise gegen eine Strafbarkeit ihres Verhaltens verteidigen, wenn sie sich dabei auf glaubwürdigen rechtlichen Rat stützten. Dies ist jedoch eine Angelegenheit des jeweils anwendbaren lokalen Rechts.

⁴⁴ Bei der Erwägung disziplinarischer Maßnahmen in Bezug auf den Vorgesetzten wäre dies ein erschwerender Gesichtspunkt, der berücksichtigt werden sollte.

Erschwerende Umstände, die härtere disziplinarische Maßnahmen nahelegen, sind:

- Verweigerung der Kooperation oder unvollständige Offenlegung der für die Untersuchung relevanten Fakten;
- der Mitarbeiter ist eine Führungskraft (vgl. weitere Überlegungen unten zu Vorgesetzten);
- der Mitarbeiter war kartellrechtlich geschult und über die Verhaltensstandards informiert;
- der Mitarbeiter hat entgegen internen Vorgaben an keiner kartellrechtlichen Schulung teilgenommen;⁴⁵
- der Mitarbeiter ist Wiederholungstäter (bezogen auf denselben Bereich);
- der Mitarbeiter ermutigte andere Mitarbeiter mitzumachen;⁴⁶
- der Mitarbeiter missachtete rechtlichen Rat oder holte keine Rechtsberatung ein, bevor er gegen geltendes Kartellrecht verstieß.

Bei **leitenden Mitarbeitern**, die nicht eindeutig direkt an einem Kartellrechtsverstoß beteiligt sind, ist zu klären, ob sie andere aktiv dazu ermutigt, trotz besseren Wissens weggeschaut oder eine ordnungsgemäße Kontrolle der Geschäftsaktivitäten fahrlässig versäumt haben. Folgende Punkte können zur Beantwortung der Frage, ob ein Vorgesetzter von einer strafbaren Handlung wusste oder hätte wissen müssen, berücksichtigt werden:

- Funktion des Vorgesetzten, Verantwortungsbereiche und Weisungsbefugnisse (von einem hochrangigen, erfahrenen Vorgesetzten kann z. B. eine stärkere Kontrolle und höhere ethische Führungsqualität als von einer jüngeren Führungskraft erwartet werden);
- Beziehung des Vorgesetzten zu Mitarbeitern, die regelwidrig gehandelt haben (ein unmittelbarer Vorgesetzter sollte z. B. einen viel besseren Einblick in die Handlungen seiner Mitarbeiter haben als ein mittelbarer Vorgesetzter);
- Erwartungen an Wissen und Fachkenntnisse der Führungskraft und an seine Funktionsstufe (von Vorgesetzten wird z. B. erwartet, dass sie den Verhaltenskodex des Unternehmens kennen und verinnerlicht haben und Vorbilder für ihre Teams sind);
- Kartellrechtliches Training des Vorgesetzten (an welchen Schulungen hat der Vorgesetzte teilgenommen oder hätte teilnehmen müssen?);
- Ermutigung zu oder Billigung von Regelverstößen (oder wissentliches Herbeiführen einer Situation, in der Mitarbeiter vernünftigerweise annehmen konnten, dass finanzielle Ergebnisse und Geschäftsziele um jeden Preis zu erreichen sind). Diese Art der Billigung bzw. Aufforderung zum Regelverstoß legt zweifelsfrei nahe, dass eine disziplinarische Ahndung des Vorgesetzten angezeigt ist.

⁴⁵ Sollten Mitarbeiter regelmäßig den Besuch von Schulungen versäumen, ist dies eine bei der Überprüfung Ihres Programms zum Kartellrecht zu beachtende Angelegenheit (siehe Kapitel 11: „Überwachung und kontinuierliche Verbesserung“).

⁴⁶ Wie angemerkt stellt es eindeutig einen erschwerenden Gesichtspunkt dar, wenn der Mitarbeiter selbst ein Vorgesetzter ist, der den Verstoß gebilligt oder dazu ermutigt hat.

c. Spezifische Überlegungen bei Kartellrechtsverstößen

Bei kartellrechtlichen Verstößen bestehen Besonderheiten im Hinblick auf Disziplinarmaßnahmen, die im Umgang mit Mitarbeitern zu beachten sind.

Die Glaubwürdigkeit eines kartellrechtlichen Compliance-Programms steht auf dem Prüfstand, wenn Unternehmen entscheiden müssen, wie sie mit Mitarbeitern umgehen, die an schwerwiegenden kartellrechtlichen Verstößen beteiligt sind, wie z. B. Kartelle oder anderen „Hardcore“-Verstößen. Wenn der Verhaltenskodex des Unternehmens und die damit verbundenen Vorgaben die Teilnahme an Kartellen eindeutig verbieten und wenn die Disziplinargrundsätze des Unternehmens eine Entlassung des Mitarbeiters für die gravierendsten Zuwiderhandlungen vorsehen, sollten diese Sanktionen auch konsequent angewandt werden.

Die Entscheidung, einen Mitarbeiter wegen schwerer Kartellrechtsverletzungen disziplinarisch zu belangen (und zu welchem Zeitpunkt), ist schwierig, wenn das Unternehmen einen Kronzeugenantrag stellen muss. Es ist für das Unternehmen in diesem Fall wichtig, die weitere Zusammenarbeit mit dem Mitarbeiter sicherstellen, um seine eigenen Verpflichtungen gegenüber den Kartellbehörden zu erfüllen. Nur wenn das Unternehmen alle Fakten offenlegt und mit den Behörden eng kooperiert, kann es in den Genuss einer Straffreiheit oder Bußgeldreduktion kommen. Unabhängig davon, wie vordringlich Disziplinarmaßnahmen gegen den Mitarbeiter erscheinen, muss die Beendigung seines Dienstverhältnisses möglicherweise solange hinausgeschoben werden, bis das externe Untersuchungsverfahren abgeschlossen ist oder die Kartellbehörde die Kooperation des Mitarbeiters nicht länger benötigt.⁴⁷

Unternehmen sollten sich deshalb für den Fall externer Kartellrechtsuntersuchungen Regelungen bezüglich der Zurückstellung von Sanktionen überlegen. Die zeitliche Verschiebung einer Sanktion darf allerdings beim betroffenen Mitarbeiter keine falschen Erwartungen wecken. Unternehmen, die zur Zusammenarbeit mit der Kartellbehörde verpflichtet sind (die übliche Bedingung für Straffreiheit oder Strafreduktion), können Mitarbeitern bezahlten Urlaub gewähren bzw. vom Tagesgeschäft suspendieren, bis das Verfahren offiziell beendet ist („gardening leave“).⁴⁸

In solchen Fällen sollte der Mitarbeiter über die disziplinarische Sanktion und die bezahlte Freistellung zeitgleich informiert werden. So kann z. B. vereinbart werden, dass die Bezahlung während der Freistellung von der umfassenden Kooperation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen und allen relevanten Kartellbehörden abhängt.

Im Hinblick auf eine Erstattung von Anwaltshonoraren oder Individualsanktionen für Mitarbeiter (besonders wenn sie sich in einem Land persönlich strafbar gemacht haben) muss sich ein Unternehmen ebenfalls Gedanken machen. Es ist dabei wichtig, in den betreffenden Ländern

⁴⁷ Sie sollten auch bedenken, dass die Notwendigkeit, „schuldige“ Mitarbeiter während eines nachfolgenden Rechtsstreits auch weiterhin in Ihrem Unternehmen zur Verfügung zu haben, durch die Zunahme von Zivilprozessen und „Follow-on“-Schadensersatzforderungen noch verstärkt werden könnte.

⁴⁸ Eine zeitliche Verschiebung der Sanktionen und eine Freistellung des Mitarbeiters gegen Entschädigung („gardening leave“) können schwierig und sogar unmöglich sein, wenn die Person in einem betroffenen Land selbst strafrechtlichen Sanktionen unterliegt. Unabhängig davon, ob der Mitarbeiter strafrechtlichen Sanktionen unterliegt, ist in dem entsprechenden Land arbeitsrechtlicher Rat einzuholen.

lokalen Rechtsrat einzuholen. Denn zuweilen verhindern die Rechtslage und politische Überlegungen die Übernahme von Geldstrafen während in anderen Fällen eine Erstattung von Anwaltshonoraren, die mit Strafuntersuchungen verbunden sind, sogar verlangt wird.⁴⁹ Doch selbst wenn Kostenübernahmen nicht verboten sind, sollte man sich darüber im Klaren sein, dass sie eine zweideutige Haltung des Unternehmens zu Ethik und Compliance signalisieren könnten.

Im Vorfeld der Entscheidung über disziplinarische Maßnahmen sind auch arbeitsrechtliche Folgen zu bedenken. Wenn ein Regelverstoß die fristlose Entlassung nicht ausdrücklich rechtfertigt, kann die Kündigung eines Mitarbeiters Kosten verursachen. In der Regel sind Unternehmen jedoch gewillt, diese Kosten in Kauf zu nehmen, um die Integrität ihres Compliance-Programms zu wahren.

⁴⁹ Ist der entsprechende Mitarbeiter ein Mitglied der Geschäftsleitung, sollten Sie zudem die Versicherungen Ihres Unternehmens überprüfen. Viele Versicherungsverträge für Geschäftsleitungs-Mitglieder decken kriminelle Handlungen nicht.

8. Kartellrechtliche Due Diligence

Kurzübersicht und Umsetzungsmöglichkeiten:

- Due Diligence-Prüfung bei Einstellung neuer Mitarbeiter durchführen;
- Inhaltliche Einhaltung des Kartellrechts durch Stichproben von Geschäftspraktiken („Deep Dives“) prüfen;
- Due Diligence-Prüfung der Aktivitäten in Wirtschaftsverbänden durchführen;
- Due Diligence bei Unternehmenskäufen (M&A) durchführen.

Kartellrechtliche Due Diligence (also eine mit „gebotener Sorgfalt“ durchgeführte Prüfung kartellrechtlicher Risiken) hat viele Formen. Sie umfasst die tägliche Prüfung der Einhaltung des Kartellrechts als Teil des kartellrechtlichen Compliance-Programms ebenso wie stärker strukturierte Stichproben („Deep Dives“) und Audits zu bestimmten Unternehmensbereichen, für die es Hinweise auf mögliche Probleme gab oder bei denen ein Verdacht besteht. Kartellrechtliche Due Diligence betrifft zudem spezifischere rechtliche Fragen, z. B. im Umgang mit Wirtschaftsverbänden und im M&A-Bereich (Fusionen, Unternehmenskäufe, Joint Ventures).

Kartellrechtliche Due Diligence ist ein wichtiger Bestandteil bei der Durchführung des unternehmensinternen Compliance-Programms. Sie sorgt für eine adäquate Kontrolle des Compliance-Programms und dafür, dass kartellrechtliche Risikobewertungen auf einem aktuellen Stand bleiben.⁵⁰ Oft wird eine angemessene Due Diligence auch von den Behörden eingefordert, damit kriminelles Verhalten (sowie nicht strafrechtlich bewehrte Kartellrechtsverletzungen) verhindert und aufgedeckt werden und eine Unternehmenskultur gefördert wird, die Mitarbeiter zu korrektem Verhalten und zu einem Bekenntnis zur Compliance ermutigt.⁵¹

a. Due Diligence bei Einstellung neuer Mitarbeiter

Wirksames Compliance-Engagement erfordert **besondere Sorgfalt** bei der **Einstellung neuer Mitarbeiter**. Unternehmen sollten unbedingt vermeiden, Führungskräfte oder Mitarbeiter einzustellen oder zu befördern, die gegen Kartellgesetze verstoßen haben oder bei denen ein berechtigter Grund zur Annahme eines Verstoßes besteht.⁵² Soweit angemessen und auf Basis

⁵⁰ Siehe Kapitel 3 „Identifikation und Bewertung von Risiken“ und Kapitel 11 „Überwachung und kontinuierliche Verbesserung“.

⁵¹ Siehe die U.S. Federal Sentencing Guidelines, §8B2.1(a)(1), verfügbar unter <http://www.uscourts.gov> (“eine Organisation soll angemessene Sorgfalt walten lassen, um kriminelles Verhalten zu verhindern und aufzudecken“ (Übersetzung aus dem Englischen durch die ICC), und die Offenlegungspflichten nach dem U.S. Sarbanes-Oxley Act (verfügbar unter <http://www.law.cornell.edu/uscode/text/15/chapter-98>).

⁵² Die U.S. Federal Sentencing Guidelines verlangen zwar nicht zwingend eine Due Diligence vor der Einstellung, geben aber unter §8B2.1(b)3 an: „Die Organisation muss alle angemessenen Anstrengungen unternehmen, damit sie Schlüsselpositionen nicht mit Personen besetzt, von denen die Organisation wusste oder durch das Durchführen einer Due Diligence hätte wissen können, dass sie an rechtswidrigen Handlungen oder einem sonstigen Verhalten beteiligt waren, das im Widerspruch zu einem wirkungsvollen Compliance- und Ethikprogramm steht.“ (Übersetzung aus dem Englischen durch die ICC).

des lokal anwendbaren Rechts möglich, sollte der berufliche Hintergrund des Bewerbers vor der Einstellung auf eine mögliche Beteiligung an kartellrechtswidrigem Verhalten überprüft werden.

Solche Überprüfungen sind nicht immer möglich. Gleichwohl sind neue Mitarbeiter im Einstellungsprozess unmissverständlich über die Erwartungen des Unternehmens an die Einhaltung des Verhaltenskodex und des Kartellrechts zu belehren. Besondere Sorgfalt ist bei der Einstellung von Mitarbeitern erforderlich, die zuvor bei Konkurrenzunternehmen tätig waren. Hier besteht das Risiko, dass weiterhin Kontakte zum ehemaligen Arbeitgeber oder anderen Personen in der Branche gepflegt werden. Direkte Vorgesetzte sind zu instruieren, diese Risiken mittels einer Due Diligence abzuklären. Auch spezielle Informationen, über die ein Mitarbeiter offenkundig verfügt, sollten sorgfältig hinterfragt werden: Wie kam der Mitarbeiter an diese Informationen? Geschah dies auf legitimmem Weg oder durch Kontakte zum ehemaligen Arbeitgeber?

b. Due Diligence gesetzeskonformen Verhaltens

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, eine **inhaltliche kartellrechtliche Due Diligence** (d. h. eine Prüfung der tatsächlichen Einhaltung des geltenden Kartellrechts), durchzuführen. Die Bandbreite reicht von der einfachen Selbstbeurteilung mittels Checklisten,⁵³ über kartellrechtliche Beratung und Follow-ups zu kartellrechtlichen Schulungen, gezielten Stichproben-Prüfungen bestimmter Geschäftsbereiche („Deep Dives“) bis hin zu umfassenden forensischen Kartellrechts-Audits.

Zu den Materialien eines Compliance-Programms gehört in einigen Unternehmen⁵⁴ eine Anleitung zur Selbstüberprüfung der kartellrechtlichen Due Diligence („Selbstprüfungs-Kit“). Mitarbeiter können anhand einer Checkliste selber einschätzen, ob ein bestimmtes Verhalten mögliche kartellrechtliche Probleme aufwirft. Ein Selbstprüfungs-Kit ersetzt nicht die spezialisierte kartellrechtliche oder anderweitige Rechtsberatung. Es gibt den Mitarbeitern aber ein praktisches Instrument an die Hand, um Warnsignale oder kartellrechtliche Gefahrenzonen frühzeitig zu erkennen.

Selbstprüfungs-Kits/Checklisten können von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich detailliert ausfallen. Auch große Unternehmen mit anspruchsvollem Compliance-Programm haben teils bewusst einfache Due Diligence-Checklisten. Die Rechts- oder Compliance-Abteilung steht zur Verfügung, wenn Mitarbeiter Bedenken oder speziellere Fragen haben.

Die Ausarbeitung solch einfacher Entscheidungsrichtlinien in Form von Checklisten eignet sich gerade auch für die Etablierung kartellrechtlicher Compliance-Programme in KMU.

⁵³ Siehe die kartellrechtlichen Checklisten zur Due Diligence, erstellt vom Competition Bureau of Canada (kanadische Kartellbehörde) im *Bulletin on Corporate Compliance Programs*, 27. September 2010, Seiten 28 ff.: [http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf/\\$FILE/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf](http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf/$FILE/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf).

⁵⁴ Siehe Kapitel 4: „Know-how zur kartellrechtlichen Compliance“.

Beispiel: Integrierter multinationaler Öl- und Gas-Konzern

Checkliste zur Weitergabe von Informationen:

- **WARUM** gebe ich diese Informationen weiter (habe ich einen rechtmäßigen Grund dafür)?
- An **WEN** gebe ich sie weiter (ist es ein Mitbewerber oder ein potentieller Mitbewerber)?
- **WAS** gebe ich weiter (ist es wettbewerbsrechtlich heikel)?
- **KÖNNTEN** diese Informationen das Marktverhalten eines anderen Mitbewerbers beeinflussen? (Falls ja, geben Sie die Informationen nicht weiter!)
- **WIE** ist die Außenwahrnehmung? – Wie würde es in der Presse oder in den Nachrichten aussehen? – Erscheint es als „richtig“? – Würde ich mich an der Stelle des Kunden betrogen fühlen?
- **KANN** ich beweisen, dass das Unternehmen seine Entscheidungen selbstständig (ohne Absprachen mit anderen) getroffen hat?
- **BIN ICH MIR SICHER**, dass dies legal ist? Falls nicht, setzen Sie sich bitte mit dem Kartellrechtsteam oder Ihrem üblichen Ansprechpartner in der Rechtsabteilung in Verbindung.

Sollten Sie Zweifel haben, FRAGEN SIE EINFACH – einen Vorgesetzten, die Rechtsabteilung oder einen Compliance-Verantwortlichen.

c. Kartellrechtliche Prüfungen (Audits) oder gezielte Stichproben („Deep Dives“)

Kartellrechtliche Prüfungen (oder gezielte Stichproben bzw. „Deep Dives“) bedeuten eine rechtliche Prüfung, ob geschäftliche Tätigkeiten und Praktiken eines Unternehmens tatsächlich oder möglicherweise gegen das Kartellrecht verstoßen (oder ob es zu einem solchen Verstoß kommen könnte). In der Regel werden umfassende Kartellrechts-Prüfungen von einem unternehmensinternen oder einem externen Rechtsanwalt durchgeführt (und nicht von der Innenrevision oder von externen Wirtschaftsprüfern). Die Bezeichnung „rechtliche Prüfung“ ist daher gegebenenfalls dem Begriff „Audit“ vorzuziehen. Wichtig ist, dass umfassende kartellrechtliche Prüfungen und Stichproben im Einklang mit den Untersuchungsrichtlinien des Unternehmens durchgeführt werden.⁵⁵

Die inhaltliche kartellrechtliche Prüfung ist nicht zu verwechseln mit der Auditierung von Compliance-Prozessen oder Kontrollmechanismen. Audits von Prozessen/Kontrollen untersuchen, ob ein Unternehmen bewährte Methoden, Kontrollen und Maßnahmen implementiert hat, um Compliance-Verstöße zu bemerken, angemessen zu melden und anderweitig reagieren zu können. Die inhaltliche Kartellrechts-Prüfung hingegen ist darauf gerichtet, ob ein Verstoß tatsächlich oder wahrscheinlich stattgefunden hat. Ziele sind:

- Identifikation tatsächlicher oder wahrscheinlicher Kartellrechtsverstöße, bevor es zu Untersuchungen oder Vorwürfen durch Dritte oder eine Kartellbehörde kommt;
- Feststellung der Art und des Umfangs eines Kartellrechtsverstoßes, wenn ein Vorwurf oder Verdacht bereits geäußert wurde;

⁵⁵ Siehe Kapitel 6: „Interne Untersuchungen“.

- Identifikation von Geschäftspraktiken mit möglichen Kartellrechtsrisiken;
- Beurteilung der Wirksamkeit des kartellrechtlichen Compliance-Programms und der Kartellrechtsschulungen zur Verhinderung kartellrechtlicher Verstöße.

Inhaltliche kartellrechtliche Prüfungen (oder Stichproben) können Verstöße gegen das Kartellrecht aufdecken. Es ist daher sehr wichtig, Prüfungen gründlich und in Übereinstimmung mit den Untersuchungsrichtlinien des Unternehmens durchzuführen. Unternehmen sollten auch überlegen, ob sie die Prüfungen durch einen externen Rechtsanwalt durchführen lassen, um sich gegebenenfalls den Vorteil des Anwaltsgeheimnisses zu sichern.

d. Due Diligence beim Umgang mit Wirtschaftsverbänden

Mitgliedschaften in Wirtschaftsverbänden (oder ähnlichen Veranstaltungen wie z. B. „Round Tables“ der Branche) bergen kartellrechtliche Risiken. Wirtschaftsverbände erfüllen viele nützliche und völlig legitime Aufgaben. Oft spielen sie eine wichtige wettbewerbsfördernde Rolle oder verhalten sich in Bezug auf Wettbewerb zumindest neutral. Wenn sie sorgfältig und unter Beachtung des Kartellrechts geführt werden, können die aner kennenswerten und legitimen Ziele der meisten Wirtschaftsverbände ohne allzu hohe kartellrechtliche Risiken erreicht werden.

Zugleich bieten Wirtschaftsverbände ihren Mitgliedern naturgemäß eine Plattform zur Diskussion branchenspezifischer Interessen und Sachfragen. Auf ihren Veranstaltungen begegnen sich die Mitarbeiter konkurrierender Unternehmen persönlich. Die Teilnehmer müssen ständig auf der Hut sein, keine wettbewerbslich sensiblen Daten preiszugeben. Ansonsten birgt dies ernsthafte kartellrechtliche Risiken bis hin zu Verstößen.

Wenn Verbände (und ihre Mitgliedsunternehmen) die kartellrechtlichen Risiken nicht beachten, kann dies zu wettbewerbsbeschränkenden oder gar zu illegalem, kollusivem Verhalten führen. Dies gilt sowohl für den Wirtschaftsverband als auch für seine Mitglieder (möglicherweise unter Einschluss einer persönlichen Haftung der einzelnen Beteiligten).

Unterschiedliche Formen der Due Diligence im Umgang mit Wirtschaftsverbänden sind denkbar:

- Due Diligence vor der Teilnahme an Verbandstreffen in Form von Schulungen, die den Teilnehmern die kartellrechtlichen Risiken eines rechtswidrigen Informationsaustausches bewusst machen;
- Due Diligence hinsichtlich der Aktivitäten des Verbandes selbst.

Mitarbeiter, die an Verbandstagungen oder anderen Branchenveranstaltungen teilnehmen, müssen gezielt geschult werden. Um eine passende Schulung der richtigen Mitarbeiter zu gewährleisten, müssen Unternehmen genau wissen, welche Mitarbeiter an solchen Veranstaltungen teilnehmen. Einige größere Unternehmen mit mehreren hundert (oder tausenden) Mitarbeitern verfolgen die Verbandsmitgliedschaften des Unternehmens über ein Online-

Registrierungs-Tool.⁵⁶ Darin müssen die Mitarbeiter alle Verbandsaktivitäten eintragen. Dies ermöglicht der Geschäftsführung, die Aktivitäten ihrer Mitarbeiter in Verbänden zu prüfen und erforderlichenfalls einzuschreiten. Für KMU oder große Unternehmen, in denen nur wenige Mitarbeiter in Verbänden aktiv sind, ist ein Online-Tool nicht zwingend erforderlich. Ab einer gewissen Mitarbeiterzahl ist es jedoch ein nützliches Hilfsmittel, um erhöhte Risiken einzelner Mitarbeiter zu entdecken und diese gezielt zu schulen.

Zusätzlich zur kartellrechtlichen Schulung können Unternehmen auch Selbstbeurteilungs-Checklisten für an Verbandstreffen teilnehmende Mitarbeiter bereitstellen. Dies kann z. B. durch Entscheidungs-Checklisten wie unter Abschnitt b dieses Kapitels beschrieben geschehen oder durch eine Checkliste zu beachtender Punkte nach Art des nachfolgend wiedergegebenen Dokuments des Canadian Competition Bureau:⁵⁷

Beispiel: Wirtschaftsverbände – Checkliste Kartellrecht

- Mitarbeiter sollten Rechtsberatung einholen, bevor sie einem Wirtschaftsverband beitreten oder ihre Mitgliedschaft erneuern;
- Im Vorfeld aller Verbandstreffen ist die jeweilige Tagesordnung einzufordern. Konkurrierende Unternehmen sollten nicht teilnehmen, wenn die Tagesordnung nicht vorab zur Verfügung steht;
- Alle Protokolle der Verbandstreffen sollten geprüft und Fehler gemeldet werden;
- Mitarbeiter sollten bei Verbandstreffen vorsichtig agieren und die Risiken genau kennen;
- Mitarbeiter sollten die Art von Gesprächen kennen, welche Probleme aufwerfen können;
- Wenn unzulässige Themen angesprochen werden, sollten Mitarbeiter die Veranstaltung sofort verlassen und dies dokumentieren;
- Mitarbeiter haben den Vorfall unverzüglich dem Compliance-Verantwortlichen, einem Rechtsanwalt oder einer anderen für Compliance im Unternehmen zuständigen Person zu melden;
- Bei Verdacht auf mögliches Fehlverhalten ist sofort rechtlicher Rat einzuholen;
- Mitarbeiter müssen genau wissen, dass Diskussionen über wettbewerbslich sensible Themen wie Preise, Märkte, Produktionsmengen oder Kunden wettbewerbswidrig sein können;
- Bevor Vereinbarungen zu wettbewerbsrechtlich sensiblen Themen abgeschlossen werden, ist rechtliche Beratung einzuholen.

Aufgrund der mit Wirtschaftsverbänden verbundenen kartellrechtlichen Risiken kann es angezeigt sein, von Zeit zu Zeit eine Due Diligence der Tätigkeiten der Wirtschaftsverbände durchzuführen, in denen das Unternehmen Mitglied ist. Hierfür gibt es kein festgeschriebenes Format. Einige mögliche Fragestellungen werden in Anhang 4 dargestellt.

⁵⁶ OFT, *Drivers of Compliance and Non-compliance with Competition Law*, Mai 2010 in Abschnitt. 4.3.57, http://www.of.gov.uk/shared_of/reports/comp_policy/oft1227.pdf.

⁵⁷ Competition Bureau Canada, *Bulletin on Corporate Compliance Programs*, 27. September 2010, Seite 32, [http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf/\\$FILE/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf](http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf/$FILE/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf).

e. Due Diligence bei Unternehmenskäufen (M&A)

Ohne angemessene kartellrechtliche Due Diligence vor einer Fusion oder einem Unternehmenskauf können Unternehmen erheblichen rechtlichen und geschäftlichen Risiken ausgesetzt sein. Eine ungenügende Due Diligence kann dazu führen, dass kartellrechtswidriges Verhalten auch nach dem Kauf unentdeckt unter Verstoß gegen den Verhaltenskodex fortgeführt werden kann. Damit sind mögliche Schäden für die Reputation des Unternehmens sowie zivilrechtliche und strafrechtliche Haftungsrisiken verbunden. Eine sorgfältige kartellrechtliche Due Diligence ermöglicht eine genauere Bewertung von Zielunternehmen. Sie bietet die Chance, potentielle Kartellrechtsrisiken zu entdecken und zu einer vertraglichen Regelung, wonach der Verkäufer die Kosten von kartellrechtlichen Verstößen zu tragen hat. Allerdings kann selbst die sorgfältigste Due Diligence an der Aufdeckung sogenannter „Hardcore“-Kartelle scheitern, da diese üblicherweise geheim gehalten werden.

Es wird zunehmend übliche Praxis, vor Kontaktaufnahme mit möglichen Zielunternehmen/ Verkäufern/Käufern oder Joint Venture (JV)-Partnern eine Due Diligence der Compliance-Risiken (Kartellrecht, Bestechlichkeit & Korruption, andere Compliance-Risiken) durchzuführen.

Zur Bewertung des Risikoprofils von Verkäufer und Zielunternehmen (oder im Fall von Verkäufen der Compliance-Risiken des zu verkaufenden Unternehmens) kann sich eine Pro-Forma-Risikomatrix/Checkliste eignen. Solche teils auch als **Warnsignal-Checkliste** benannten Dokumente können von dem mit der Transaktion befassten Team z. B. eine Identifizierung der Kerngeschäfte des Zielunternehmens sowie die Nennung von häufig mit derartigen Anlagegegenständen/Geschäftstätigkeiten/Regionen verbundenen kartellrechtlich relevanten Verhaltensweisen verlangen.

Bei Akquisitionen oder Joint Ventures wird eine solche Risikomatrix üblicherweise Fragen enthalten, die kartellrechtliche Risiken im Hinblick auf ein spezielles Zielunternehmen oder einen JV-Partner zu identifizieren helfen. Sinn und Zweck der Risikomatrix ist es, fokussierte Due Diligence-Fragen zu ermöglichen. Außerdem sollen Faktoren benannt werden, die das Risiko einer Partnerschaft mit solchen Akteuren reflektieren, die weniger Wert auf die Einhaltung des Kartellrechts oder anderer Gesetze legen. Die Aussagekraft einer Risikomatrix kann allerdings bei solchen Projekten beschränkt sein, bei denen (im frühen Stadium des Projekts vor dessen öffentlicher Bekanntgabe) nur ein kleiner Kreis von beteiligten Personen strengen Vertraulichkeitspflichten unterliegt.

Bei einer Due Diligence für Unternehmenskäufe sollten bestimmte Kernthemen untersucht werden, um Compliance-Überraschungen zu vermeiden und Defizite zu erkennen, die künftig zu korrigieren sind:

- **Ist das kartellrechtliche Compliance-Programm (und sind die Kontrollen für andere Compliance-Bereiche) angemessen und ist es auf dem neuesten Stand?** Das Compliance-Programm des Zielunternehmens sollte genau betrachtet werden. Verfügt es über ausreichende Ressourcen? Gibt es einen Compliance-Verantwortlichen mit ausreichender Seniorität, Weisungsbefugnis und direktem Zugang zur Geschäftsleitung? Welche Verfahren der Risikobewertung werden angewendet? Welche Handbücher und Prüfungsberichte liegen vor, um die vermutliche (vergangene) Wirksamkeit des (kartellrechtlichen) Compliance-Programms bewerten zu können?

- **Welches Risikoprofil hat das Zielunternehmen?** Zu betrachten sind: (i) Welche Geschäftstätigkeiten übt das Zielunternehmen aus und in welcher Branche?, (ii) Art und Weise der Rechtssysteme, in denen es tätig ist, (iii) wie werden die Geschäfte getätigt (z. B. durch Vermittler, Berater, Dritte, Joint Venture-Partner?), und (iv) wie ist das Profil von Kunden und Wettbewerbern?
- **Gibt es eine Compliance-Kultur?** Ermutigt das Zielunternehmen seine Mitarbeiter zu einer Compliance-Grundhaltung? Betont die Geschäftsleitung regelmäßig die Wichtigkeit der Compliance? Ist das Compliance-Training auf die einschlägigen Risiken zugeschnitten? Gibt es eine Hotline oder eine Whistleblower-Nummer, um Verdachtsfälle zu melden? Wie oft wird sie genutzt? Mit welchem Ergebnis?
- **Gibt es eine konsequente Compliance-Kontrolle?** Fragen Sie, ob das Zielunternehmen über einen Rahmenplan zur Compliance-Kontrolle verfügt. Nach Auswertung von Kontrollberichten kann eine Erweiterung der Due Diligence in Bereichen mit hohem Risiko erforderlich sein.
- **Werden aktuell interne oder externe Compliance-Untersuchungen durchgeführt?** Besorgen Sie Berichte über alle kartellrechtlichen Untersuchungen (einschließlich anhängiger, angedrohter oder erwarteter Untersuchungen). Bedenken Sie die Kosten für: (i) Bewältigung anhängiger oder aktuell stattfindender Untersuchungen, (ii) Beendigung bestimmter Geschäftspraktiken mit der Folge geringerer Erträge und (iii) die Verbesserung der Compliance-Kultur/Neueinführung eines kartellrechtlichen Compliance-Programms nach Übernahme des Zielunternehmens.

Eine weiterführende Due Diligence der Kartellrechts-Compliance könnte Folgendes betrachten:⁵⁸

- Gibt es abgeschlossene kartellrechtliche Verfahren/Prozesse, an denen das Zielunternehmen beteiligt war?
- Wurden in der Vergangenheit kartellrechtliche Sanktionen/Geldstrafen verhängt? Liegen Schadensersatzurteile vor? Hat das Zielunternehmen Struktur- oder Verhaltensaufgaben (innerhalb eines gewissen Zeitraums) akzeptiert?
- Hat das Zielunternehmen kartellrechtliche Garantien abgegeben oder Freistellungen gegenüber Dritten ausgesprochen?
- Welche Informationen gibt es zur Betätigung des Zielunternehmens in Wirtschafts- oder Industrieverbänden? Liegen die Satzungen der Verbände, die Beschreibung der Verbandsziele und die Protokolle der letzten [Nennung der Zahl] Verbandstreffen vor?
- Gibt es Vereinbarungen mit anderen Unternehmen hinsichtlich gemeinsamer Produktion, Logistik, Vertriebs- und Verkaufsarrangements oder eines gemeinsamen Beschaffungswesens (formell oder informell, in loser Form oder gesellschaftsrechtlich verselbstständigt)?
- Stehen Mitglieder der Geschäftsführung gleichzeitig konkurrierenden Unternehmen vor? Werden Anteile an konkurrierenden Unternehmen gehalten oder gibt es sonstige Verbindungen?

⁵⁸ Dies ist nicht als eine umfassende Due Diligence-Checkliste gedacht, sie schlägt lediglich einige Fragen in Bezug auf das Kartellrecht vor, die als Teil einer umfassenderen Due Diligence-Überprüfung gestellt werden könnten. Auch hat sie nicht zum Ziel, Due Diligence-Fragen für Compliance-Themen außerhalb des Kartellrechts vorzuschlagen.

- Liegen bei der Zielgesellschaft alle fusionskontrollrechtlichen Freigaben für relevante Unternehmenszusammenschlüsse vor? (Sicherstellung, dass das Zielunternehmen alle erforderlichen Fusionskontrollfreigaben besitzt und es keine Verstöße gegen das fusionskontrollrechtliche Vollzugsverbot gab, d. h. Vollzug von Transaktionen vor Erhalt aller erforderlichen kartellrechtlichen Freigaben.)

Die Due Diligence ist normalerweise nur der Beginn des Compliance-Prozesses bei Fusionen und Unternehmenskäufen. Als erwerbendes Unternehmen wird man auch sicherzustellen haben, dass die erworbene Gesellschaft zeitnah alle internen Kontrollen der Käuferin, einschließlich ihres kartellrechtlichen Compliance-Programms einführt und erfüllt.

Hierzu gehört als eine der ersten Maßnahmen die kartellrechtliche Schulung aller neu hinzugekommenen Mitarbeiter mit kaufmännischer Funktion (Kapitel 4: „Know-how zur kartellrechtlichen Compliance“). Zugleich sind die neuen Geschäftseinheiten einer inhaltlichen Kartellrechts-Due Diligence zu unterziehen (siehe oben in diesem Kapitel, Abschnitt c).

Compliance-Verstöße sollten so früh wie möglich entdeckt werden. Um die durch einen Unternehmenskauf hinzugekommenen Mitarbeiter zu ermutigen, persönliches Fehlverhalten freiwillig zu melden, gewähren einige Unternehmen für einen beschränkten Zeitraum „interne Amnestie“⁵⁹. Dies zielt aus der Sicht des erwerbenden Unternehmens darauf ab, einen Antrag auf Amnestie oder Bußgeldreduktion nach einer Kronzeugenregelung der relevanten Kartellbehörden zu stellen oder vertragliche Freistellungsregelungen in Anspruch zu nehmen. Die rechtlichen Schwierigkeiten einer internen Amnestie sollten jedoch nicht unterschätzt werden. Bevor Unternehmen sich für diesen Weg entscheiden, sollten sie sich rechtlich beraten lassen zu Themen wie Arbeitsrecht, Pflichten der Unternehmensleitung, Offenlegungspflichten (für börsennotierte oder anderweitig regulierte Unternehmen, z. B. gegenüber der Börsenaufsicht), Anwaltsprivileg, Geldwäsche, Gewinne aus Straftaten, um nur einige zu nennen.

f. Praktische Tipps zur Due Diligence

Im Idealfall sollte eine kartellrechtliche Due Diligence:

- risikobasiert sein und die Prüfung dem jeweiligen Risiko anpassen;
- auf Veränderungen des kartellrechtlichen Risikoprofils hinreichend flexibel reagieren können;
- die gesamte Bandbreite kartellrechtlicher Risiken abdecken können;
- nicht statisch sein und im Hinblick auf Risikoprofil und potenzielle Haftung regelmäßig aktualisiert werden;
- alle neuen Mitarbeiter berücksichtigen, besonders diejenigen, die ein Kartellrechtsrisiko darstellen/erhöhen können (z. B. bei Abwerbung von Konkurrenzunternehmen);

⁵⁹ Wie oben erwähnt, müsste jede „interne Amnestie“ für Mitarbeiter unzweifelhaft intern sein und dürfte sich allein auf die Absicht des Unternehmens beziehen, den Einzelnen disziplinarisch zu belangen – es können keine Garantien in Bezug auf die Maßnahmen externer Behörden und/oder Staatsanwaltschaften gegenüber dem Einzelnen gegeben werden.

- zugekaufte juristische Personen und ihre Intermediäre einschließen (z. B. die im Rahmen einer Akquisition hinzugekommenen Mitarbeiter);
- immer aktuell dokumentiert und offen für Überprüfung und Verbesserung sein;
- Teilaspekt der generellen Compliance-Due Diligence eines Unternehmens sein (Anti-Bestechlichkeit und Korruption, Anti-Geldwäsche, Betrug, steuerrechtliche Unregelmäßigkeiten, Handelssanktionen usw.).

Mögliche Due Diligence-Maßnahmen (ob bei neuen Mitarbeitern, unternehmerischen Tätigkeiten, Verbandsaktivitäten oder Unternehmenskauf) sind:

- vor der Bewertung ausreichend Material und Hintergrundinformationen sammeln;
- unabhängiges Compliance-Screening der Materialien (z. B. durch einen spezialisierten Kartellrechtsanwalt);
- formellere Due Diligence-Verfahren (z. B. forensische kartellrechtliche Prüfungen oder gezielte Stichproben bzw. „Deep Dives“), um Kartellrechtsverstöße aufzudecken, die Kronzeugenanträge in einem oder mehreren Ländern erforderlich machen oder ratsam erscheinen lassen. Dies wiederum kann zu Schadensersatzklagen führen. Deshalb sollten folgende Themen genau bedacht werden (einschließlich Schritte zur Dokumentation): Integrität der Beweiskette, Due Diligence-Methodik⁶⁰ und Wahrung des Anwaltsgeheimnisses.

⁶⁰ Siehe Kapitel 6: „Interne Untersuchungen“.

9. Zertifizierung von Kartellrechts-Compliance

Kurzübersicht und Umsetzungsmöglichkeiten:

- Interne Prozesse zur schriftlichen Bestätigung schaffen, dass Mitarbeiter die Compliance-Anforderungen kennen und einhalten;
- Vor- und Nachteile neutraler, zukunftsgerichteter oder rückwirkender Compliance-Erklärungen abwägen;
- Die Compliance-Organisation extern durch Dritte oder (sofern möglich) durch Behörden zertifizieren lassen.

Eine Zertifizierung der Kartellrechts-Compliance ist in der Regel nur sinnvoll, wenn das Kartellrechts-Compliance Programm ausgereift ist und über mehrere Jahre im Unternehmen praktiziert wurde. Für KMU oder Unternehmen, die mit ihrem Compliance-Programm gerade erst anfangen, könnte Kartellrechts-Zertifizierung deshalb weniger relevant sein.

Zertifizierungen können auf verschiedenen Ebenen in Betracht gezogen werden:

- Schriftliche Erklärung einzelner Mitarbeiter, dass sie kartellrechtlich geschult worden sind, über ihre Pflichten im Bilde sind und/oder den Verhaltenskodex (einschließlich Kartellrecht) eingehalten haben/einhalten werden;
- Zertifizierung durch Dritte, z. B. Nichtregierungsorganisationen (NGO), dass das Compliance-Programm des Unternehmens bestimmte objektive Standards erfüllt;
- Anerkennung durch staatliche Behörden, dass das Compliance-Programm des Unternehmens bestimmte objektive Standards erfüllt.

a. Interne Einzelnachweise von Mitarbeitern

Den Fokus der Mitarbeiter dauerhaft auf Kartellrechts-Compliance zu richten, kann sich als schwierig erweisen. Einige Unternehmen verlangen von ihren Mitarbeitern in regelmäßigen Abständen, z. B. jährlich (oder in einem anderen Turnus), die Unterzeichnung einer persönlichen Erklärung über die Einhaltung des Verhaltenskodex und/oder der Kartellrechtspolitik des Unternehmens. Verschiedene Formen sind denkbar:

- Neutrale Erklärung: Mitarbeiter erklären schriftlich, dass sie eine kartellrechtliche Schulung erhalten und die Compliance-Anforderungen bzw. den Verhaltenskodex sowie die entsprechenden Prozesse des Unternehmens gelesen und verstanden haben.
- Rückwirkende Erklärung: Mitarbeiter erklären schriftlich, dass sie eine kartellrechtliche Schulung erhalten und die Compliance-Anforderungen bzw. den Verhaltenskodex des Unternehmens eingehalten haben.
- Zukunftsgerichtete Erklärung: Mitarbeiter erklären schriftlich, dass sie eine kartellrechtliche Schulung erhalten, das Compliance-Programm verstanden haben und zukünftig alle Regeln einhalten werden.

Bei der Entscheidung, in welcher Form ein Unternehmen interne Einzelnachweise von seinen Mitarbeitern einholt, sollten folgende Überlegungen berücksichtigt werden:

- Neutrale Erklärungen über Schulungen und das Verständnis der Compliance-Politik tragen kaum zur Verankerung der Compliance-Kultur im Unternehmen bei. Sie geben Unternehmen wenig Sicherheit oder Anzeichen für eine Verhaltensänderung;
- Rückwirkende Erklärungen über die Einhaltung der Compliance in der Vergangenheit können kontraproduktiv sein. Mitarbeiter können sie als zynischen und eigennützligen Versuch des Unternehmens interpretieren, sich für den Fall eines Verstoßes zu schützen und Gründe für disziplinarische Maßnahmen zu schaffen;
- Hinzu kommt, dass rückwirkende Erklärungen gegebenenfalls die Zustimmung des Betriebs- oder Personalrates erfordern und/oder in einigen Ländern arbeitsrechtliche Fragen aufwerfen;
- Zukunftsgerichtete Erklärungen sind ein gegebenenfalls wirksameres Instrument zur Verankerung einer Compliance-Kultur im Unternehmen und Gewährleistung der persönlichen Verantwortung des einzelnen Mitarbeiters für regelkonformes Verhalten;
- Der administrative Aufwand, jährliche (oder sonst turnusmäßige) interne Einzelerklärungen zur Compliance einzuholen, sollte nicht unterschätzt werden. Einige Unternehmen koppeln die Erklärungen der Mitarbeiter heute deshalb an Online-Schulungen und erfassen die Einzelnachweise elektronisch. Auf jeden Fall sollten Unternehmen (besonders KMU) die Kosten für regelmäßig einzuholende Einzelerklärungen im Blick behalten.

Beispiele für neutrale, rückwirkende und zukunftsgerichtete interne Einzelerklärungen von Mitarbeitern:

Generisches Beispiel für eine neutrale Erklärung:

Das **Canadian Competition Bureau**⁶¹ schlägt folgende Formulierung für eine neutrale Anerkennung von Compliance-Regeln vor:

„Ich, [xxx], bin bei [Unternehmen X] in der Funktion [xxx] beschäftigt. Ich bestätige, dass ich dem Corporate Compliance-Programm, einschließlich seiner Politiken und Prozesse, von [Unternehmen X] unterstehe und verpflichtet bin, diese Regeln einzuhalten (das „Programm“).

Hiermit bestätige ich, dass ich das Programm von [Unternehmen X] gelesen und verstanden habe. Ziel des Programms ist die Einhaltung des [näher auszuführen: das Kartellgesetz etc.] im Allgemeinen zu fördern, insbesondere die [näher auszuführen: spezifische Vorschriften des Kartellgesetzes, die für das Unternehmen wichtig sind]. Ich habe verstanden, dass die Einhaltung des Programms von [Unternehmen X] Bedingung für den Fortbestand meiner Anstellung bei [Unternehmen X] ist und dass ein Versäumnis, das Programm einzuhalten, zu einer disziplinarischen Maßnahme einschließlich einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses führen kann. Ich habe auch verstanden, dass dieses Schreiben keine Garantie für eine fortdauernde Beschäftigung bei [Unternehmen X] ist.

Datum: [x] Unterschrift: [x] Name des Zeugen: [x] Unterschrift: [x]“

⁶¹ Siehe Competition Bureau of Canada, Revised Enforcement Bulletin, Corporate Compliance Programs (27. September 2010), unter: [http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf/\\$FILE/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf](http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf/$FILE/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf): „Von jedem Mitarbeiter wird die Bestätigung verlangt, dass er/sie dieses Programm gelesen hat und es versteht, und dass er/sie seine/ihre Verpflichtungen aus diesem Programm versteht. Eine solche Bestätigung wird auch in dem Fall verlangt, dass wesentliche Änderungen an dem Programm vorgenommen werden.“ (Übersetzung aus dem Englischen durch die ICC).

Generisches Beispiel für eine rückwirkende Erklärung:

„Ich bestätige, dass ich eine kartellrechtliche Schulung erhalten habe, dass ich die im Verhaltenskodex [und anderen relevanten Dokumenten] dargelegten Anforderungen verstehe und dass ich [während der Dauer von X Jahren] die rechtlichen Vorgaben eingehalten habe.“

Generisches Beispiel für eine zukunftsgerichtete Erklärung:

„Ich bestätige, dass ich den Verhaltenskodex einschließlich der auf meine Geschäftstätigkeit anwendbaren kartellrechtlichen Regeln kenne, verstehe und diese Regeln einhalten werde.“

b. Externe Zertifizierung durch Nichtregierungsorganisationen (NGO)

Verschiedene Nichtregierungsorganisationen (NGO) bieten für Compliance-Programme an, die Einhaltung bestimmter objektiver Standards zu zertifizieren. Unabhängige Stellen und NGOs beziehen immer stärker auch kartellrechtliche Compliance-Programme in ihre Prüf- und Zertifizierungsprogramme mit ein. Dies kann für ein Benchmarking von Programmen genutzt werden. Dieser Trend wird sich voraussichtlich noch verstärken.

Beispiel 1:

Die australische und neuseeländische ISO-Norm für Compliance-Programme (AS/NZ Standard 3806-2006).

Das Australian Standards Institute empfiehlt der Internationalen Organisation für Normung die Entwicklung einer weltweit gültigen neuen ISO-Norm für Compliance-Programme. Diese ISO-Norm soll Unternehmen Prinzipien und Anleitungen für die Erstellung, Entwicklung, Umsetzung, Aufrechterhaltung und Verbesserung eines wirksamen Compliance-Programmes bieten. Als Grundlage für die neue ISO-Norm wird der Australian/New Zealand Standard 3806-2006 für Compliance-Programme vorgeschlagen.

Beispiel 2:

Untersuchung von Compliance-Management-Systemen (CMS) durch deutsche Wirtschaftsprüfer nach dem Prüfungsstandard des IDW (Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.): „Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfungen von Compliance Management Systemen“ (IDW PS 980).⁶²

Diese Norm sieht drei Prüfungstypen vor:

- „Typ 1“: Die Beurteilung des **konzeptionellen Inhalts und der Dokumentation** des CMS – Ist die Konzeption des CMS von der Geschäftsführung angemessen dargestellt und umfasst die Beschreibung sämtliche Grundelemente eines CMS?
- „Typ 2“: Prüfung der **Angemessenheit** des CMS – Wurden alle Grundsätze und Maßnahmen des CMS zutreffend dargestellt? Sind sie angemessen? Sind sie zu einem bestimmten Zeitpunkt implementiert?
- „Typ 3“: Prüfung der **Wirksamkeit** des CMS – Zusätzlich zur „Typ 2“-Prüfung untersucht der Wirtschaftsprüfer die Wirksamkeit der Grundsätze und Maßnahmen in einem bestimmten Zeitraum.

Beispiel 3:

Die Wettbewerbskommission CCI in Indien (Competition Commission of India) war im Januar 2013 im Rahmen ihrer Advocacy-Initiativen Gastgeberin eines Runden Tisches zum Thema „Wettbewerbs-Compliance für eine verantwortungsbewusste Unternehmensführung“.⁶³ Der Vorsitzende der CCI kündigte an, den Vorsitzenden der indischen Kapitalmarktaufsichtsbehörde zu bitten, kartellrechtliche Compliance als verpflichtende Anforderung gemäß Abschnitt 49 der Notierungsregeln für börsennotierte Unternehmen aufzunehmen. Er schlug auch vor, dass jedes börsennotierte Unternehmen einen Ausschuss für Kartellrechts-Compliance bilden sollte, um sich mit wettbewerbsrechtlichen Compliance-Themen zu befassen.

c. Externe Zertifizierung durch Regierungsbehörden

Analog zur NGO-Zertifizierung ziehen nun auch einige Regierungsbehörden eine Anerkennung/ Zertifizierung von Compliance-Programmen in Betracht, wenn diese bestimmte objektive Standards erfüllen. Spezielle Zertifizierungen von kartellrechtlichen Compliance-Programmen sind zwar zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Textes noch relativ selten, aber es gibt bereits praktische Beispiele:

⁶² Dies wurde durch Art. 4.1.3 *Deutscher Corporate Governance Kodex* ausgelöst, der vorsieht: „Der Vorstand hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hin (Compliance).“

⁶³ Siehe: <http://pib.nic.in/newsite/erelease.aspx?relid=91809>.

Beispiel: Rechtliche Rahmenbedingungen in Brasilien – offizielle PPI-Zertifizierung

Das brasilianische Sekretariat für Wirtschaftsrecht („SDE“) veröffentlichte 2004 mittels der Verordnung Nr. 14 Richtlinien zur Erstellung eines kartellrechtlichen Präventionsprogramms sowie zur offiziellen Zertifizierung durch SDE, dass ein Unternehmen die kartellrechtlichen Regeln in Brasilien einhält – („PPI-Zertifizierung“). Um eine PPI-Zertifizierung zu erhalten, muss das antragstellende Unternehmen nachweisen, dass u.a. folgende Regeln und Verfahren erfolgreich implementiert wurden:

- Eindeutige Standards und Verfahren zur Einhaltung des Kartellrechts, die von allen Mitarbeitern des Unternehmens eingehalten werden müssen;
- Übertragung der Gesamtverantwortung an eine konkrete Führungskraft des Unternehmens, um die Einhaltung des Kartellrechts zu beaufsichtigen;
- Nachweis einer einheitlichen Durchsetzung der Standards durch geeignete disziplinarische Maßnahmen;
- Detaillierter Bericht über alle Hintergrundmaterialien, die für die Erstellung des Präventionsprogramms verwendet wurden: u.a. Videos, Akten, Schulungsmaterialien, Software, Aufbewahrungspflicht für Dokumente;
- Nachweis einer regelmäßigen, extern durchgeführten kartellrechtlichen Due Diligence;
- Persönliche Erklärung aller relevanten Mitarbeiter – Manager, Direktoren, Vertriebsvorstände und Teilnehmer an Wirtschafts- und Industrieverbandstreffen –, dass sie das Kartellrechts-Programm kennen;
- Erklärung der Wirtschafts- und Industrieverbände, denen das antragstellende Unternehmen angehört, dass die Mitgliedsunternehmen sich nicht an Geschäfts- oder Preisabsprachen beteiligen.

10. Compliance-Anreize

Kurzübersicht und Umsetzungsmöglichkeiten:

- Entscheiden, ob das Unternehmen den Einsatz von Anreizen benötigt, um im Interesse einer Stärkung der Compliance-Kultur die Mitarbeiter persönlich zur Einhaltung der Regeln zu motivieren;
- Entscheiden, ob und in welcher Weise Sie individuelle Compliance-Anstrengungen belohnen möchten;
- Entscheiden, ob Sie positive Anreize („Zuckerbrot“: Bonuszahlungen/Motivationsanreize) oder negative Anreize („Peitsche“: Verweigerung oder Aufschub von Beförderungen) setzen möchten;
- Erwägen, ob die Bonusstrukturen Ihres Unternehmens (bezogen auf Ergebnisse und Finanzdaten) die inhaltliche Umsetzung oder den Geist der Compliance-Botschaft untergraben könnten.

Anreize oder Belohnungssysteme sind probate Mittel, um im Unternehmen Verhalten im positiven Sinn zu verändern. Sie sind wirksame Instrumente, um Compliance durch konkrete Maßnahmen zu fördern und können eine wichtige Rolle dabei spielen, die Compliance-Kultur insgesamt zu stärken. Die Einführung von Compliance-Anreizen kann besonders in solchen Unternehmen sinnvoll sein, die bereits über ein gut entwickeltes und ausgereiftes Compliance-Programm verfügen.

Anreize bekräftigen (insbesondere aus Sicht von Behörden) die Compliance-Kultur eines Unternehmens.⁶⁴ Anders als weiter verbreitete „Mainstream“-Maßnahmen von Compliance-Programmen, z. B. Schulungen und detaillierte rechtliche Prüfungen, sind Anreize in der Theorie allerdings häufig umstrittener und praktisch schwer umsetzbar. Unternehmen sollten daher sehr sorgfältig überlegen, welche Form von Anreizen sie anbieten bzw. welche sie rechtmäßig anbieten können.

a. Warum Compliance-Anreize?

Ein wichtiger Grund, der für die Einführung von Anreizen spricht, um ein Compliance-Programm nachhaltig im Unternehmen zu verankern, ist die Haltung der Behörden: Sie betrachten Anreize als wichtigen Bestandteil glaubwürdiger Compliance-Programme.⁶⁵ Während sie also Unternehmen generell dazu ermutigen, haben Behörden bisher jedoch keine konkreten, verpflichtenden Vorgaben zur Art der Anreize gemacht.

⁶⁴ Die Überarbeitung der US-amerikanischen *Federal Sentencing Guidelines* aus dem Jahre 2004 enthält als Punkt 6 der 7 Standards eines leistungsfähigen Compliance-Programms: „Das Compliance- und Ethikprogramm der Organisation muss einheitlich in der ganzen Organisation durch (A) geeignete Anreize, in Übereinstimmung mit dem Compliance- und Ethikprogramm zu handeln, gefördert und verstärkt werden“. (Übersetzung aus dem Englischen durch die ICC).

⁶⁵ Im Jahre 2010 klagte die US Securities and Exchange Commission Alcatel-Lucent SA wegen FCPA-Verstößen (Foreign Corrupt Practices Act) an (für die Beilegung des Rechtsstreits zahlte das Unternehmen 137 Millionen USD). Teil der Anklage war, dass das Unternehmen es versäumt hatte, „geeignete Anreize dafür zu bieten, in Übereinstimmung mit [seinem] Compliance- und Ethikprogramm zu handeln“. (Übersetzung aus dem Englischen durch die ICC).

Das Für und Wider zum Thema Compliance-Anreize lässt sich folgendermaßen zusammenfassen:⁶⁶

- Einige Stimmen gehen davon, dass Mitarbeiter nicht für die vom Unternehmen ohnehin erwartete Einhaltung des Verhaltenskodex belohnt werden sollten (Gegenargument: Anreize müssen nicht notwendigerweise finanzieller Art sein, sondern können auch in anderweitiger Form zur Einhaltung der Compliance motivieren.);
- Es sei schwierig, wenn nicht sogar unmöglich, das tatsächliche Engagement des einzelnen Mitarbeiters in Bezug auf ethisches Verhalten zu messen (auch hier gilt: Motivationsanreize oder Anreize, die auf die individuelle Leistung des Mitarbeiters zielen, setzen hier an);
- Anreize könnten rechtlich bedenklich sein, z. B. unter arbeitsrechtlichen Gesichtspunkten, im Hinblick auf das Personalmanagement oder das Risiko einer gegen das Unternehmen gerichteten Verwendung im Fall von Rechtsstreitigkeiten;
- Wenn das Ausbleiben von Meldungen über Compliance-Verstöße belohnt würde, könnte das dazu führen, dass Verstöße nicht länger gemeldet würden – ein ernst zu nehmender Einwand, dem durch die entsprechende Ausgestaltung der Anreize begegnet werden sollte;
- Anreize können unbeabsichtigte Folgen nach sich ziehen. Eine Zielvorgabe für Führungskräfte, ein kartellrechtlich vollkommen „sauberes“ Prüfungsergebnis vorzuweisen, kann zur Vertuschung von Problemen führen und die Wirksamkeit des Compliance-Programms insgesamt untergraben. Bei der Strukturierung von Anreizen müssen solche unerwünschten Folgen bedacht werden.

b. Anreizvarianten

Die **Bandbreite von Compliance-Anreizen ist groß** und reicht von „weicheren“ bis hin zu stärker greifbaren Belohnungen:

- „Weichere“ Anreize sind z. B. Lob und Anerkennung seitens der Geschäftsführung, wie etwa offizielle (öffentliche oder nicht-öffentliche, je nach Situation) Glückwünsche von hochrangigen Führungskräften für beispielhaftes Compliance-Verhalten (z. B. Nominierung von „Compliance-Champions“);
- Solche „weicheren“ Anreize können sich auch an Gruppen richten (z. B. die namentliche Nennung eines Landes oder einer Geschäftseinheit, in der 100% der Mitarbeiter eine Schulung absolviert haben);
- Greifbare, z. B. finanzielle, Anreize können sehr effektiv sein (zugleich können sie diejenigen verärgern, die regelkonformes Verhalten als selbstverständlichen Teil der Arbeit jedes Mitarbeiters betrachten);
- Einbeziehung des Compliance-Verhaltens bei der Mitarbeiterbeurteilung, z. B. bei Mitarbeitergesprächen. Das Compliance-Verhalten könnte sich hier zusammen mit anderen Beurteilungskriterien auf die Vergütung des Mitarbeiters auswirken;

⁶⁶ Siehe auch „Using Incentives in Your Compliance and Ethics Program“ von Joseph Murphy, veröffentlicht durch die Society of Corporate Compliance and Ethics, verfügbar unter <http://www.corporatecompliance.org/Resources/View/smid/940/ArticleID/814.aspx>.

- Compliance-Anreize können allgemein oder risikospezifisch sein. Im Rahmen einer Mitarbeiterbeurteilung kann beispielsweise geprüft werden, ob der Mitarbeiter bei seinen alltäglichen Geschäftstätigkeiten den Verhaltenskodex des Unternehmens kennt und einhält;
- Einige Unternehmen schließen Compliance-Beurteilungen auch als Kriterium für Nachfolgeplanungen ein. Sie sind ein wirkungsvolles Instrument der Compliance-Motivation für Führungskräfte und zukünftige Führungskräfte;
- Es sollte auch darauf geachtet werden, wie andere Anreizsysteme Compliance vereiteln können (z. B. Bonussysteme, die an überambitionierte Geschäftsziele gekoppelt sind). Wenn diese Belohnungsform Mitarbeiter veranlasst, übermäßige Risiken einzugehen, kann dies z. B. eine „Friss oder stirb“-Einstellung fördern;
- Im Hinblick auf die interne Karriereplanung ist zu überlegen, ob Beförderungen auch von den Compliance-Leistungen des jeweiligen Mitarbeiters abhängen sollen.

Beispiel: Multinationales Ingenieurs- und Elektronikunternehmen – Compliance als Führungsaufgabe

Um die Compliance-Verantwortlichkeit von Führungskräften zu stärken, ist Compliance seit 2008 Bestandteil des Bonussystems für leitende Angestellte. Die variable Vergütung der Führungskräfte beinhaltet eine Compliance-Komponente, die u.a. auf den Ergebnissen einer unternehmensweiten Umfrage zum Compliance-Bewusstsein der Mitarbeiter fußt.

11. Überwachung und kontinuierliche Verbesserung

Kurzübersicht und Umsetzungsmöglichkeiten:

- Von vornherein bestimmen, wie die Wirksamkeit des Compliance-Programms und seiner Kontrollmechanismen überwacht werden soll;
- Daten sammeln, überprüfen und vergleichen, um objektiv zu bewerten, ob das Compliance-Programm dazu geeignet ist, Kartellrechtsverstöße im Unternehmen zu verhindern, aufzudecken sowie auf Verstöße zu reagieren und ob dies auf wirksame Weise geschieht;
- Das Compliance-Programm kontinuierlich auf dem Prüfstand halten und Verbesserungspläne entwickeln;
- Regelmäßige Revision und Aktualisierung des kartellrechtlichen Compliance-Programms fest einplanen.

Unternehmen sollten angemessene Maßnahmen ergreifen, um in gewissen zeitlichen Abständen die Wirksamkeit ihres kartellrechtlichen Compliance-Programms zu erfassen. **Regelmäßige Überprüfungen sind eine zentrale Maßnahme** für jedes Compliance-Programm, zumal sich die geschäftlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen und ihr Einfluss auf die internen und externen Risikofaktoren für ein Unternehmen dynamisch verändern (Kapitel 3: „Identifikation und Bewertung von Risiken“). Für Compliance- und Ethikprogramme sollten daher wie bei allen anderen kritischen Unternehmensfaktoren regelmäßig Erfolgsmessungen durchgeführt werden.

Maßgeblich dafür, wie sehr die Ausgestaltung des Compliance-Programms eines Unternehmens dazu beiträgt, Kartellrechtsverletzungen vorzubeugen, aufzudecken oder zu ahnden (teilweise auch als „Assurance“ bezeichnet), sind zwei Aspekte:

- Erstens **Prozesse und Kontrollen** des Programms daraufhin zu überprüfen, ob sie weiterhin angemessen und auf dem neuesten Stand sind, ob sie tatsächlich umgesetzt und ihren Zielen in effizienter Weise gerecht werden.
- Zweitens (was deutlich schwieriger ist) die Geschäftstätigkeit oder bestimmte Praktiken turnusmäßig auf ihre Rechtskonformität hin zu beleuchten, d. h. **Compliance inhaltlich zu bewerten**.⁶⁷

a. Überwachen und Bewerten der Prozesse und Kontrollen

Im Zuge der Überprüfung der Prozesse und Kontrollen werden aktuelle, zutreffende Informationen bzw. Kennzahlen zur Bewertung herangezogen. Mit ihnen wird gemessen, ob die Prozesse und Kontrollen angemessen ausgestaltet sind und ob sie im ganzen Unternehmen einheitlich und adäquat angewendet werden. Derartige turnusmäßige Überprüfungen können entweder im Rahmen der regelmäßigen Risikobewertung (Kapitel 3: „Identifikation und Bewertung von Risiken“) oder als separates Verfahren durchgeführt werden.

⁶⁷ Siehe auch Kapitel 8: „Kartellrechtliche Due Diligence“.

Die Überwachung und Bewertung der Prozesse und Kontrollen schließt die regelmäßige Überprüfung und Bewertung des gesamten Compliance-Programms eines Unternehmens ein:

- Entsprechen die persönlichen Verhaltensweisen des einzelnen Mitarbeiters den Prozessanforderungen des Compliance-Programms (z. B. Überprüfung der Schulungsraten, Prüfung der Wirksamkeit von anderen Kontrollen zur Einhaltung des Kartellrechts)?
- Werden die betrieblichen Absicherungen der Compliance befolgt, z. B. werden (sofern vom Unternehmen vorgeschrieben) zur Kontrolle der Teilnahme an Aktivitäten der Wirtschaftsverbände die Genehmigungen vom Vorgesetzten eingeholt? Gibt es Prozesse für die Einholung solcher Genehmigungen durch die Mitarbeiter? Werden Genehmigungen oder Ablehnungen der Gesuche dokumentiert und überwacht?
- Wie werden Ergebnisse interner oder externer Prüfer bewertet (z. B. Aussagen zum Grad des Compliance-Bewusstseins der Mitarbeiter und ihr Verständnis der Kartellrechtskontrollen)?
- Welche Möglichkeiten bestehen für internes und externes Benchmarking im Vergleich zu „bewährten Methoden“?

Es gibt keinen festen Standard für die Häufigkeit solcher Überprüfungen. In der Praxis zeichnet sich die Tendenz ab, **alle 3 bis 5 Jahre** eine umfassende Überwachung und ein Benchmarking der Kontrollen des Compliance-Programms durchzuführen.

Unternehmen, die ihr Compliance-Programm turnusmäßig überprüfen, sollten alle relevanten Informationen und Kennzahlen so früh wie möglich sammeln. Daten im Nachhinein zu erfassen, ist aufwendig und kompliziert.

b. Messung der Wirksamkeit von Prozessen und Kontrollen

Die Entscheidung, **wie Prozesse und Kontrollen gemessen werden sollen**, sollte drei Schlüsselfaktoren berücksichtigen:

- Effektivität/Wirksamkeit;
- Effizienz;
- Reaktionsfähigkeit.

Der gewählte Ansatz sollte so ausgestaltet sein, dass auf seiner Grundlage die Leistungsfähigkeit des kartellrechtlichen Compliance-Programms gewährleistet, aufrechterhalten und verbessert wird. Kennzahlen und Indikatoren sollten konkret, einfach, messbar, umsetzbar, relevant und aktuell sein. Das Messsystem zur Prüfung der Wirksamkeit von Compliance-Prozessen und -Kontrollen des Unternehmens sollte kontinuierlich verbessert werden. Es sollte zunächst in den bestehenden Rahmen zur Finanz- und Risikokontrolle eingefügt sein. Mit wachsender Erfahrung bei der Leistungsfähigkeitsmessung kann das Überwachungssystem schrittweise verfeinert und verbessert werden.

Der Schlüsselfaktor **Effektivität** bezieht sich auf die **Qualität** von zwei Faktoren des Compliance-Programms: Überprüft werden einerseits die Wirksamkeit der Ausgestaltung bzw. das Programm-Design und andererseits die operative Wirksamkeit im täglichen Geschäft.

Die **Effektivität des Designs** misst sich daran, inwieweit die Verfahren und Kontrollen des Compliance-Programms logisch ausgestaltet sind und definierte Anforderungen erfüllen:

- Enthält das Kontrollsystem alle notwendigen Elemente zur Bewertung kartellrechtlicher Risiken?
- Wurden die Prozesse und Kontrollen des Programms maximal effektiv ausgestaltet?
- Falls nicht: Welche Elemente müssen ergänzt werden, um die Prozesse und Kontrollen des Programms zu verbessern?
- Wird das Programm-Design angemessen überwacht und wird darüber Bericht erstattet?

Der Begriff der **operativen Effektivität** gibt Aufschluss darüber, ob und inwieweit das Programm im Geschäftsalltag des Unternehmens so funktioniert wie geplant:

- Wenn das Kartellrechtsprogramm gut gestaltet ist, funktioniert es im Tagesgeschäft?
- Arbeitet es genauso, wie es ausgestaltet wurde?
- Falls nein: Welche Art der Umsetzung bzw. welche Änderungen wären erforderlich, um die Funktionalität des Programms zu verbessern?

Die operative Effektivität untersucht, ob ein Programm die inhaltliche Compliance der Mitarbeiter verbessert (oder positiv beeinflusst). Dies zu messen ist schwierig. Um eine aussagekräftige Analyse durchzuführen, brauchen Unternehmen angemessenes Know-how und Ressourcen. Für KMU und Unternehmen mit limitierten Ressourcen sollte dies jedoch kein Hinderungsgrund sein. Messungen der operativen Effektivität können auch von der Finanzabteilung (sofern vorhanden) oder von externen Wirtschaftsprüfern durchgeführt werden.

Der Schlüsselfaktor **Effizienz** erfasst die Kosten des Programms. Hierzu gehören einerseits die Gelder, die insgesamt für das Compliance-Programm ausgegeben werden, und andererseits alle zusätzlichen Personalkosten für interne Mitarbeiter und externe Berater, die die Prozesse und Kontrollen für die kartellrechtliche Compliance umsetzen. Die Kostenfrage sollte allerdings nicht ausschlaggebend für die Wahl geeigneter Verfahren sein. Um Integrität und Wirksamkeit des kartellrechtlichen Compliance-Programms sicherzustellen, ist Folgendes wichtig: Unternehmen sollten nicht aus Kostengründen günstigere, aber weniger wirksame Systeme wählen, die die Risiken nicht angemessen bewältigen.

Der Schlüsselfaktor **Reaktionsfähigkeit** bezieht sich auf die Fähigkeit des Programms, sowohl **schnell** als auch **flexibel** auf veränderte Umstände zu reagieren. Die Flexibilität bzw. Anpassungsfähigkeit bemisst sich daran, inwieweit das System neue Anforderungen zügig in seine Prozesse eingliedern kann (z. B. neue rechtliche Vorgaben oder neue Geschäftsbereiche aus Fusionen und Zukäufen).

Beispiel: Lebensmittelhersteller

Das Unternehmen investierte erhebliche Ressourcen, um seine Anleitungen zur Kartellrechts-Compliance allen Mitarbeitern im Intranet zur Verfügung zu stellen. Für das Unternehmen ist der einfache Zugang für Nicht-Juristen zu solchen Materialien ein essentieller Bestandteil seines Compliance-Programms und ein wichtiges „Steuerungsmittel“ zur Unterstützung von Kollegen, die mehr darüber erfahren möchten, wie sie bei kartellrechtlich relevanten Geschäftstätigkeiten „das Richtige tun“ können.

Bei einem Überwachungsverfahren überprüfte die Rechtsabteilung, wie oft tatsächlich auf diese Daten zugegriffen wurde. Es stellte sich heraus, dass die Mehrzahl der Nutzer aus einer bestimmten Region kam. Dies ließ auf eine geringere Vertrautheit mit den Materialien an anderen Standorten schließen.

Zudem stellte sich durch das Überwachungsverfahren heraus, dass die Informationen darüber unvollständig waren, auf welche kartellrechtlichen Materialien Mitarbeiter im Einzelnen zugriffen. Entsprechend schwierig war es für das Unternehmen, eine objektive Bewertung vorzunehmen, ob das Zielpublikum tatsächlich erreicht wurde. Dies löste eine neue Diskussion über die Vor- und Nachteile eines „Push“- bzw. „Pull“-Ansatzes zur Verbreitung von Informationen aus.

c. Audits und Benchmarking

Audit-Berichte externer oder interner Prüfer, z. B. vertrauliche Prüfungen einzelner Abteilungen, beinhalten nützliche Informationen zur Messung der Effektivität der Elemente von kartellrechtlichen Compliance-Programmen. In der Regel untersuchen Einzelprüfungen mit dem Fokus Kartellrecht, ob die verwendeten Verfahrenselemente das Compliance-Bewusstsein und -Verständnis der Mitarbeiter stärken. Diese Schwerpunkt-Prüfungen sind jedoch nicht zu verwechseln mit einer inhaltlichen Compliance-Prüfung der Geschäftstätigkeiten des Unternehmens. Für letztere Überprüfungen sind Auditoren nicht unbedingt die geeignetsten Prüfer (siehe unten).

Kartellrechtliche Prüfungen durch qualifizierte externe Rechtsanwälte bieten die Möglichkeit, das Compliance-Programm eines Unternehmens mit den Programmen anderer Unternehmen zu vergleichen. Vor allem Berater, die aktiv an der Entwicklung kartellrechtlicher Materialien für die Compliance-Programme unterschiedlicher Unternehmen beteiligt sind, können zu solchen Benchmarks beitragen.

Der Einsatz externer Berater ist jedoch keine Voraussetzung für ein Benchmarking: Auch unternehmensinterne Kartellrechtsanwälte werden zum Austausch über Erfahrungen und bewährte Praktiken bereit sein, allerdings unter der Voraussetzung, dass das **Benchmarking** selbst unter Einhaltung der Kartellgesetze erfolgt. Viele externe Compliance-Experten und -Berater stellen nützliche Informationen und Veröffentlichungen (im Internet und häufig kostenlos) zur Verfügung. Auch hier finden Unternehmen Möglichkeiten zum Abgleich mit allgemein bewährten Praktiken. Weitere Unterstützung kommt seit kurzem von einigen **Kartellbehörden**, die damit begonnen haben, ihre Erwartungen an glaubwürdige kartellrechtliche Compliance-Programme zu formulieren. Diese Art von Fürsprache und Engagement verdient Unterstützung.

Eine wichtige Voraussetzung für das Benchmarking und Lernen von bewährten Praktiken ist die Objektivität der Bewertung. Überprüfungen der Wirksamkeit eines Compliance-Programms sind idealerweise von einer Person oder einem Team durchzuführen, das dessen Anwendung nicht selbst verantwortet. Eine solche Überprüfung muss nicht durch externe Berater erfolgen. Auch die Innenrevision oder andere Bereiche der Finanzabteilung können die Objektivität der Bewertung sicherstellen, solange das Compliance-Programm nicht zu ihrem regulären Verantwortungsbereich gehört.

Ziel ist es letztlich, einen **konstruktiven Dialog anzuregen**, der Unternehmen dazu bringt, sich mit der Frage auseinander zu setzen, wie gut ihr derzeitiger Ansatz funktioniert, welche Verbesserungen möglich sind (und innerhalb welcher Zeit).

d. Überwachen und Bewerten der inhaltlichen Compliance⁶⁸

Regelmäßige Prüfungen, ob die Geschäftstätigkeiten des Unternehmens kartellrechtlichen Vorgaben entsprechen, zeigen dem Management, ob das Unternehmen seinen kartellrechtlichen Compliance-Zielen näher kommt. Dies trägt dazu bei, dass „top-down“ eine kontinuierliche, klare und eindeutige Grundhaltung zur Kartellrechts-Compliance besteht, dass kartellrechtliche Risiken erkannt werden bzw. nach wie vor dieselbe Einschätzung dieser Risiken herrscht (oder, falls sie sich geändert hat, die Kontrollen überdacht werden) sowie die Maßnahmen zu Risikominimierung/Kontrollen angemessen und wirksam bleiben. Das Unternehmen wird dadurch ebenso in die Lage versetzt, materielle Kartellrechtsrisiken zu erkennen, unrechtmäßiges Verhalten zu korrigieren und nötigenfalls Kronzeugenanträge bei Kartellbehörden zu stellen.

Art und Weise (sowie Häufigkeit) inhaltlicher Kartellrechtsprüfungen können hier nicht allgemeingültig beschrieben werden. Sie können zum Beispiel als Teil der Risikobewertung oder -neubewertung (siehe Kapitel 3: „Identifikation und Bewertung von Risiken“), als Teil der kartellrechtlichen Due Diligence (siehe Kapitel 8: „Kartellrechtliche Due Diligence“) oder im Nachgang einer Verdachtsmeldung (siehe Kapitel 5: „Meldesysteme bei kartellrechtlichen Bedenken“) stattfinden. Alternativ (oder zusätzlich) kann die inhaltliche kartellrechtliche Compliance fortlaufend im Rahmen der internen kartellrechtlichen Beratung überprüft werden, oder selektiv in gewissen Abständen.

Für die Durchführung einer **inhaltlichen Kartellrechtsprüfung** sollten von Anfang an ausreichende Ressourcen bereitstehen. Folgende Fragen sind zu beachten:

- **Wer soll die Bewertung durchführen?**

Sachliche Prüfungen sollten in der Regel von internen oder externen Kartellrechtsspezialisten mit entsprechender Erfahrung durchgeführt werden. Auditoren oder Controller eignen sich oft weniger gut.

⁶⁸ Siehe auch Kapitel 8: „Kartellrechtliche Due Diligence“.

- **Ist das Anwaltsgeheimnis gewährleistet?**
Unternehmen beauftragen häufig externe Kartellrechtsanwälte, um die Vertraulichkeit der Untersuchungsergebnisse sicherzustellen.
- **Wie wird die Überprüfung durchgeführt?**
Prüfungen können elektronische Untersuchungen von Dokumenten und Datenbanken sowie Mitarbeiterbefragungen beinhalten. Das Unternehmen hat dabei rechtliche Fragen zu berücksichtigen, z. B. Datenschutz, Arbeitsrecht (Zustimmungspflicht des Betriebsrats).
- **Wie werden die Ergebnisse der Bewertung im Unternehmen kommuniziert?**
Unternehmen müssen eine Balance finden zwischen der Bekanntmachung von Erkenntnissen aus der Untersuchung einerseits und dem Schutz des Anwaltsprivilegs andererseits (siehe oben).
- **Wie wird die Überprüfung finanziert? – Unternehmensinterne Budgetfrage**

Beispiel: Konsumgüterhersteller

- Das Unternehmen agiert in einem Land, das seit kurzem die Ressourcen seiner Kartellbehörde verstärkt hat und eine proaktivere behördliche Durchsetzung der nationalen kartellrechtlichen Regeln anstrebt. Das Unternehmen verfügt schon lange über einen Verhaltenskodex und verlangt von seinen Mitarbeitern seit jeher die Einhaltung des anwendbaren Kartellrechts. Zusätzlich entscheidet sich die Geschäftsleitung für eine inhaltliche Compliance-Prüfung durch externe Rechtsanwälte, um zu untersuchen, ob die internen Vorgaben verstanden und befolgt werden. Der Fokus liegt auf einem Geschäftsbereich mit hohem Marktanteil und in letzter Zeit vergleichsweise hoher Personalfuktuation.
- Zunächst wird die Herangehensweise geplant und der Geschäftsleitung präsentiert mit dem Ziel, die Unterstützung des Managements sowie ausreichende Finanzierung sicherzustellen. Bei Lancierung der Prüfung wird den zu befragenden Mitarbeitern klargemacht, dass ihre umfassende Kooperation erwartet wird. Es besteht das Verständnis, dass alle relevanten Untersuchungsergebnisse und Empfehlungen der Geschäftsleitung vorgelegt und notwendige Änderungen ohne Verzögerung umgesetzt werden. Hierdurch soll sichergestellt werden, dass das Unternehmen in vollem Einklang mit seinen Compliance-Anforderungen und den rechtlichen Rahmenbedingungen weiter zuversichtlich Geschäfte tätigen und nachhaltig wachsen kann.

e. Verbesserungsplan für das Compliance-Programm

Sobald die Wirksamkeit von Prozessen und Kontrollen eines kartellrechtlichen Compliance-Programms beurteilt wurde (und gegebenenfalls nach einer materiellen kartellrechtlichen Prüfung) ist es für ein Unternehmen wichtig in Erwägung zu ziehen, ob die Entwicklung eines Compliance-Verbesserungsplanes (CVP) ansteht. Damit lassen sich auf wirkungsvolle Weise die Erkenntnisse der oben beschriebenen Überwachungsmaßnahmen umsetzen und darstellen. Zugleich kann sichergestellt werden, dass empfohlenen Verbesserungen schnell (oder auf Grundlage eines klaren Zeitplans priorisiert) Raum gegeben wird.

Wenn ein Unternehmen sich für einen CVP entscheidet, empfiehlt es sich, Maßnahmen festzulegen, um erkannte Lücken in bisherigen Kontrollverfahren zu schließen und gegebenenfalls neue Kontrollen einzuführen. Auch zeitliche Vorgaben und Zuständigkeiten sollten aufgeführt werden. Ein CVP wird üblicherweise auch festlegen, wie die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen überprüft und erwünschte Verbesserungen des Programms objektiv überwacht werden.

Beispiel: Compliance-Verbesserungsplan im Bereich Kartellrecht

- Beschluss zur Aktualisierung des kartellrechtlichen Compliance-Programms und entsprechende Vorgaben;
- Benchmarking bewährter Prozesse [X, Y, Z] bis [Datum];
- Erstellung eines Plans mit Zuständigkeiten aller Beteiligten;
- Identifikation von und Einholung von Kommentaren aller Beteiligter bis [Datum];
- Verbesserung/Aktualisierung des internen kartellrechtlichen Know-how bis [Datum];
- Reflexion und Erfassung, wie das Kartellrechtsprogramm Geschäftsrisiken erfassen soll;
- Empfehlungen zur Lösung aktueller Herausforderungen und Lücken des kartellrechtlichen Compliance-Programms;
- Empfehlungen für das künftige Schulungsprogramm, inklusive Kursstruktur, Inhalte und Kontrollen/Prozesse zur Administration der Teilnehmer und Trainer;
- Feste Regeln für die Auswahl der Teilnehmer an kartellrechtlichen Schulungen bis [Datum];
- Erstellung eines Plans zur Verankerung der Programm-Verbesserungen einschließlich neuer Instrumente und Prozesse, damit alle Geschäftsbereiche dabei unterstützt werden, das Compliance-Programm zu tragen und damit verbundene Verantwortlichkeiten und Maßnahmen;
- Erstellung eines Kommunikationsplans zur Unterstützung beim Ausrollen des aktualisierten Compliance-Programms und Information der Betroffenen über die sie betreffenden Änderungen;
- Erstellung einer überarbeiteten Rahmendokumentation hinsichtlich der Kontrolle des Programms, um verbindlich festzulegen, wie das Programm im Einzelnen funktionieren soll: Details der Rollenverteilung und Verantwortlichkeiten, Governance-Berichtswesen und Management, Schnittstellen mit Schulungskontrollen, Leistungskennzahlen, Risiko-/Themenprotokolle, Änderungsprotokolle, Audit-Voraussetzungen, Aufbewahrungsorte für Dokumente, Wissensmanagement;
- Erstellung eines Umsetzungsplans zur Unterstützung der vorgenannten Änderungen.

Anhang 1: Compliance-Blaupause

Übersicht anerkannter Standards für ein robustes kartellrechtliches Compliance-Programm: Zur Förderung einer europäischen Kultur kartellrechtlicher-Compliance

Alle Compliance-Maßnahmen müssen den Willen eines Unternehmens zum Ausdruck bringen, Geschäfte gesetzeskonform zu tätigen; als solches gehören zu einem Compliance-Programm grundlegende Elemente, die für eine robuste Kartellrechts-Compliance sorgen. Die Programme dienen:

- der Befähigung von Unternehmen, Kartellrechts-Risiken zu identifizieren, zu minimieren und/oder auszuschließen sowie dazu, die Umsetzung des Programms sowohl intern (z. B. gegenüber der Unternehmensleitung oder dem Prüfungsausschuss) als auch extern (z. B. gegenüber Kartellbehörden) zu dokumentieren;
- europäischen Kartellbehörden und Gesetzgebern als Grundlage für eine formelle Anerkennung von standardgerechten Compliance-Programmen als mildernder Umstand im Falle möglicher Sanktionen bei Kartellrechtsverstößen.

Die Ausgestaltung eines robusten kartellrechtlichen Compliance-Programms hängt von der Größe, der geographischen Präsenz, der Tätigkeit und der Struktur des jeweiligen Unternehmens ab. Die Beschreibung oder Würdigung bewährter Methoden („best practices“) muss deshalb Raum für Flexibilität lassen. Obwohl es keine Einheitsprogramme oder Patentrezepte gibt, sind dennoch einige Komponenten Teil eines robusten Programms:

Verankerung der Kartellrechts-Compliance in der Unternehmenskultur und Bekenntnis der Unternehmensführung

- Formalisierung des Bekenntnisses zur Compliance mit starker Unterstützung der Unternehmensspitze, wodurch das Engagement aller Führungsebenen zum Ausdruck kommt;
- Compliance hat Priorität bei allen Geschäftstätigkeiten und auf allen Ebenen des Unternehmens:
 - Compliance gehört zu den Grundwerten des Unternehmens;
 - Die Führungsebene übernimmt Verantwortung dafür, eine Compliance-Kultur zu schaffen und zu erhalten; sie bezeugt durch Wort und Tat, dass rechtswidriges oder unethisches Verhalten nicht toleriert wird.

Kartellrechtliche Richtlinien und Verfahren

- Implementierung angemessener Richtlinien und Verfahren:
 - Ernennung einer spezialisierten Compliance-Führungskraft mit Gesamtverantwortung für das Compliance-Programm und Berichtslinie zur Unternehmensleitung;
 - Übertragung der Verantwortung für jedes Element des Programms an konkret benannte Personen;
- Interne Disziplinarmaßnahmen gegen Mitarbeiter, die das Unternehmen vorsätzlichen oder grob fahrlässigen Kartellrechtsverstößen aussetzen.

Kartellrechtliche Schulung

- Schulung (online, Präsenzs Schulung oder Kombination aus beidem), damit Mitarbeiter die Compliance-Dimension ihrer Arbeit vor Augen haben;
- Bereitstellung eines Compliance-Handbuchs zum Kartellrecht ohne Fachjargon mit Fokus auf die speziellen Risiken des Unternehmens.

Bewertung und Kontrollen von Risiken

- Regelmäßige Berichterstattung und Neubewertung der Compliance-Risiken sowie Lösungsansätze:
 - Interne und externe Mitteilung an alle Betroffenen zum Compliance-Bekenntnis und den Hauptkomponenten des Compliance-Programms;
 - Kontinuierliche Neubewertung und Verbesserung des Programms;
 - Unabhängige interne Audits und angemessene Due Diligence in allen Bereichen mit identifizierten Risiken;
 - Mechanismen zur Berichterstattung über kartellrechtliche Verstöße oder Verdachtsfälle auf allen Ebenen der Unternehmenshierarchie.

Europäische „Best Practice“ Compliance-Programme: Schaffung von Grundlagen einer europäischen Kultur kartellrechtlicher Compliance

1. Allgemeine Komponenten eines Compliance-Programms

Alle Compliance-Programme müssen den Willen eines Unternehmens zum Ausdruck bringen, Geschäfte gesetzeskonform zu tätigen. Als solches gehören dieselben Grundelemente dazu, die auch für eine robuste Kartellrechts-Compliance erforderlich sind. Alle Programme sollten:

- Unternehmen dazu befähigen, Kartellrechts-Risiken zu identifizieren und zu vermeiden sowie die Umsetzung des Programms sowohl intern (z. B. gegenüber der Unternehmensleitung oder dem Prüfungsausschuss) als auch extern (z. B. gegenüber Kartellbehörden) zu dokumentieren;
- Europäischen Kartellbehörden und Gesetzgebern als Grundlage für eine formelle Anerkennung von standardgerechten Compliance-Programmen als mildernder Umstand im Falle möglicher Sanktionen bei Kartellrechtsverstößen dienen.

Die Ausgestaltung eines robusten kartellrechtlichen Compliance-Programms hängt von der Größe, der geographischen Präsenz, der Tätigkeit und der Struktur des jeweiligen Unternehmens ab. Die Beschreibung oder Anerkennung bewährter Methoden („best practices“) muss deshalb Raum für Flexibilität lassen. Obwohl es keine Einheitsprogramme oder Patentrezepte gibt, umfassen robuste kartellrechtliche Compliance-Programme einige allgemeingültige Komponenten:

- Die Formalisierung des Bekenntnisses zur Compliance, das das Engagement der Führungsebene zum Ausdruck bringt, mit starker Unterstützung der Unternehmensspitze;

- Compliance hat Priorität bei allen Geschäftstätigkeiten und auf allen Unternehmensebenen, beginnend mit der Unternehmensspitze:
 - Die Führungsebene übernimmt dafür Verantwortung, eine Compliance-Kultur zu schaffen und aufrechtzuerhalten; sie bezeugt durch Wort und Tat, dass rechtswidriges oder unethisches Verhalten nicht toleriert wird;
 - Compliance gehört zu den Grundwerten des Unternehmens;
- Ernennung einer Führungskraft mit Spezialisierung auf Compliance, Gesamtverantwortung für das Compliance-Programm und Berichtslinie zur Unternehmensleitung;
 - Übertragung der Verantwortung für jedes Element des Programms an konkret benannte Personen;
- Regelmäßige Berichterstattung und Neubewertung der Compliance-Risiken:
 - Interne und externe Mitteilung an alle Betroffenen zum Compliance-Bekenntnis und zu den tragenden Elementen des Compliance-Programms;
 - Kontinuierliche Neubewertung und Verbesserung des Programms.
- Schulungen, damit die Mitarbeiter die Compliance-Dimension ihrer Arbeit erfassen.

2. Implementierung in großen Unternehmen

Das folgende Compliance-Programm ist als Modellvorlage für Unternehmen gedacht, das Risiko von Kartellrechtsverstößen zu erkennen und zu reduzieren sowie dazu, bei Verstößen schnell und effektiv zu handeln

Die Vorlage muss der Struktur und Steuerung des jeweiligen Unternehmens angepasst werden. Begriffe wie „Unternehmensleitung“, „Organ der Geschäftsleitung“ und „Führungsebene“ beziehen sich immer auf die höchste Stufe der Unternehmensführung.

Bei der Umsetzung der Elemente dieser Vorlage sollten alle geltenden Gesetze (z. B. Datenschutzgesetze) berücksichtigt werden.

Zweck der Vorlage

Zweck der Vorlage ist es, Unternehmen bei der Implementierung robuster kartellrechtlicher Compliance-Programme zu helfen und damit das Risiko künftiger Kartellrechtsverstöße zu vermeiden oder zu reduzieren.

Kann ein Unternehmen den Nachweis darüber führen, dass zentrale Elemente der Vorlage ebenso vorhanden sind wie ausreichende Mittel zur Durchsetzung dieser Maßnahmen in einer Weise, die den kartellrechtlichen Risiken in den jeweiligen Geschäftszweigen gerecht wird, ist davon auszugehen, dass dieses Unternehmen über ein robustes kartellrechtliches Compliance-Programm verfügt.

Der Begriff „Unternehmen“ wird hier unabhängig von seiner Rechtsform adressiert und zwar deshalb, weil die Struktur einer juristischen Person selten die organisatorische Geschäftsstruktur widerspiegelt. Eine juristische Person kann unterschiedliche Organisationen umfassen – Unternehmen, die durch jeweils eigene Prozesse und unter eigenen hierarchischen Strukturen charakterisiert sind. Die Eignung eines Compliance-Programms und der Compliance-Anstrengungen sollte deshalb eher im Kontext der organisatorischen Struktur und nicht im Rahmen der juristischen Person beurteilt werden. Wenn eine Unternehmensgruppe sich in unterschiedlichen Bereichen betätigt, muss die Angemessenheit des Compliance-Programms für jeden einzelnen dieser Bereiche beurteilt werden.

Element	Einzelheiten
Verankerung der Kartellrechts-Compliance in der Kultur und Politik des Unternehmens	<p>Sie sollte sich in den Geschäftsprinzipien/im Verhaltenskodex/in der Geschäftsethik (oder ähnlichen programmatischen Dokumenten des Unternehmens) widerspiegeln. Sie ist von der obersten Hierarchieebene des Unternehmens zu verabschieden und zu bekräftigen sowie öffentlich zugänglich zu machen.</p> <p>Es gilt, angemessene und wirkungsvolle Maßnahmen zu ergreifen, um eine Kultur der Compliance und Integrität zu fördern.</p>
Bekanntnis der Führungsebene zur Kartellrechts-Compliance	<p>Der „Tone at the top“ ist von entscheidender Bedeutung: Das sichtbare Bekenntnis der Führungsebene zu einer Kultur der Kartellrechts-Compliance sollte sich in ihren Mitteilungen wiederfinden, vor allem, aber nicht ausschließlich, zu kartellrechtlichen Schulungs-Programmen.</p>
Überwachung durch die Führungsebene und nominierte Verantwortungs-träger	<p>Die Verantwortung für das Compliance-Programm obliegt einer Führungskraft, die entweder der Geschäftsleitung angehört oder ihr berichtet.</p> <p>Mindestens einmal jährlich sollte (abhängig von der Unternehmensstruktur) der Unternehmensführung, den nicht geschäftsführenden Direktoren, dem Prüfungsausschuss und dem Ausschuss für Konzernrisiken (Audit Committee) über das kartellrechtliche Compliance-Programm berichtet werden.</p> <p>Größere Unternehmen übertragen die Verantwortung für die Durchführung des Compliance-Programms einem Chief Compliance Officer oder einem Compliance-Ausschuss mit personellem Bezug zur Führungsebene.</p>
Compliance-Organisation und Ressourcen	<p>Das Unternehmen stellt ein Compliance-Büro oder eine ähnliche geeignete Struktur mit ausreichendem Personal und Geldmitteln zur Verfügung, damit kartellrechtliche Risiken angemessen erkannt und angegangen werden können.</p> <p>Je nach Unternehmensstruktur könnten dazu gehören:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chief Ethics and Compliance Officer - Geschäftsbereichs- oder Länder-/Regionaler Compliance Officer/-Verantwortlicher (mit Berichtslinie an den Chief Compliance Officer) - ein oder mehrere Experten für Sachfragen (innerhalb der Rechtsfunktion, sofern vorhanden), die mit Kartellrecht vertraut sind, kartellrechtliche Risiken erkennen können und über einschlägige Beratungserfahrung verfügen.

<p>Definiertes Verfahren zur Risikobewertung</p>	<p>Das Unternehmen bestimmt Methode und Verfahren der Risikobewertung. Das Unternehmen führt regelmäßig kartellrechtliche Risikobewertungen innerhalb des Unternehmens durch und passt das kartellrechtliche Compliance-Programm an, um diese Risiken zu bewältigen und zu minimieren.</p> <p>Die Ergebnisse der Risikobewertungen und die daraus resultierenden Maßnahmen werden adäquat dokumentiert.</p>
<p>Definierte Risikokontrollpunkte</p>	<p>Das Unternehmen definiert Kontrollpunkte, d. h. Kontrollmechanismen zur Bewältigung identifizierter kartellrechtlicher Risiken.</p> <p>Die Kontrollpunkte sollten die Risiken der jeweiligen Organisation reflektieren.</p>
<p>Know-how zur Kartellrechts-Compliance</p>	<p>Kartellrechtliche Regeln und Richtlinien sind einfach, klar und frei von Fachjargon zu formulieren, um die Risiken kartellrechtswidrigen Verhaltens einzudämmen.</p> <p>Die Regeln, Richtlinien und Verfahren sollten die spezifischen kartellrechtlichen Compliance-Fragen der geschäftlichen Tätigkeiten des Unternehmens reflektieren.</p> <p>Die Regeln, Richtlinien und Verfahren müssen den Mitarbeitern bekannt gemacht, ihre Verbreitung entsprechend dokumentiert werden.</p>
<p>Kartellrechtliche Schulung</p>	<p>Kartellrechtliche Schulung ist eine Schlüsselkomponente jedes kartellrechtlichen Compliance-Programms. Die Schulungen sollten praktische (geschäftsspezifische) Beispiele beinhalten, die Ziele und Gründe der Compliance-Richtlinien und -Verfahren der Organisation erklären ebenso wie die Konsequenzen bei Regelverstößen.</p> <p>Die Schulungsteilnehmer sollten im Hinblick auf die Risiken ihrer geschäftlichen Funktionen ausgewählt werden. Auch die gesamte Führungsebene sollte eine adäquate kartellrechtliche Schulung erhalten. Das kartellrechtliche Compliance-Programm sollte ein klares Erfordernis enthalten, Schulungen in Abhängigkeit von den kartellrechtlichen Risiken des Geschäfts regelmäßig durchzuführen.</p> <p>Alle neuen Mitarbeiter mit kaufmännischer oder Management-Funktion sollten beim Eintritt ins Unternehmen kartellrechtlich geschult werden. Zur Zielgruppe gehören sowohl neu eingestellte Mitarbeiter als auch Mitarbeiter, die innerhalb der Organisation von einer Funktion mit niedrigerem Risiko in eine Funktion mit einem höheren Risiko wechseln.</p> <p>Kartellrechts-Schulungen können als Präsenzs Schulungen, online oder in kombinierter Form erfolgen, anhängig von den jeweiligen Risiken des Unternehmens. Alle Schulungen müssen angemessen dokumentiert werden.</p> <p>Der Trainingsbedarf sollte regelmäßig überprüft werden, um die erforderliche Solidität zu gewährleisten (siehe unten: „kontinuierliche Verbesserung“).</p>
<p>Zertifizierung von kartellrechtlicher Compliance</p>	<p>Mitarbeiter, deren Risikoprofil eine Schulung erfordert, sollten nach der Trainingsmaßnahme schriftlich bestätigen, dass sie die Kartellrechts-Compliance des Unternehmens verstehen und alle Regeln einhalten werden. Diese Zertifizierung kann online oder von Hand erfolgen, vorausgesetzt sie wird archiviert.</p>

Compliance-Anreize	Das Unternehmen sollte die von ihm gewählten Anreize gründlich prüfen und sicherstellen, dass geeignete Kontrollen, z. B. seitens der Personalabteilung, stattfinden, um die Einhaltung der Compliance-Prozesse zu gewährleisten (z. B. Prüfung der Schulungsteilnahme als Teil der Leistungsbeurteilung).
Meldesysteme für kartellrechtliche Bedenken	Das Compliance-Programm des Unternehmens sollte ein Meldesystem für Compliance-Verdachtsfälle, einschließlich kartellrechtlicher Bedenken beinhalten (z. B. eine Whistleblower-Rufnummer oder eine Hotline), einschließlich der Mittel zur Identifikation, Klassifizierung, Speicherung und Untersuchung der Verdachtsfälle nach der kartellrechtlichen Beratung. Das Meldesystem sollte zudem angemessene Absicherungsmaßnahmen für Whistleblower zum Schutz der Mitarbeiter umfassen, die Compliance-Bedenken melden.
Untersuchungen	Das Unternehmen sollte schriftlich ein Verfahren für Compliance-bezogene Untersuchungen und Prüfungen festlegen. Ermittler und Prüfer sollten angemessen qualifiziert, geschult und mit ausreichenden Ressourcen ausgestattet werden. Falls erforderlich, sollten auch externe Ressourcen hinzugezogen werden.
Disziplinarische Maßnahmen	Im kartellrechtlichen Compliance-Programm sollte das Unternehmen ausdrücklich festhalten, dass interne disziplinarische Maßnahmen gegen Mitarbeiter ergriffen werden, die wissentlich oder grob fahrlässig gegen Kartellgesetze verstoßen. Hierzu gehört auch, dass Mitarbeiter vom Unternehmen nicht entschädigt werden, wenn strafrechtliche Individualsanktionen gegen sie verhängt werden.
Kartellrechtliche Due Diligence	Das Unternehmen führt Due Diligence durch und unternimmt sämtliche einschlägige Nachprüfungen, wenn: <ul style="list-style-type: none"> - neue Mitarbeiter mit kaufmännischer oder Management-Funktion eingestellt werden; - Unternehmen zugekauft werden oder in bestehende Joint Venture-Verträge eingestiegen wird, um sicherzustellen, dass die betreffenden Mitarbeiter oder Unternehmen nicht an Kartellrechtsverstößen beteiligt sind oder waren. Für den Fall, dass das hinzugekommene Unternehmen bereits wegen eines Verstoßes sanktioniert wurde, wird eine Due Diligence durchgeführt, um zu gewährleisten, dass inzwischen Kontrollen implementiert wurden, um weitere Verstöße zu vermeiden. Dazu gehört, dass dieses Unternehmen ab Vollzug des Zusammenschlusses das kartellrechtliche Compliance-Programm der Erwerberin (oder im Falle eines Joint Ventures ein gleichwertiges Programm) einführt.
Überwachung	Das Unternehmen sollte seine eigenen Leistungen und seinen Ansatz regelmäßig evaluieren, um zu gewährleisten, dass sie den kartellrechtlichen Risiken weiterhin angemessen sind. Es gilt, in regelmäßigen Abständen eine unabhängige Verfahrensprüfung durchzuführen, um sicherzustellen, dass das kartellrechtliche Compliance-Programm nach wie vor zweckdienlich ist und den „best practices“ entspricht. Die Prüfer sollten unabhängig sein und über Expertise und Erfahrung im Kartellrecht und anderen Compliance-Themen verfügen.

Kontinuierliche
Verbesserung

Das Unternehmen sollte alle Rückmeldungen über das Programm nachverfolgen, einschließlich der Rückmeldungen über die Schulungen und Verfahren, interne Prüfungen und unabhängige Überwachungen. Aufgedeckte Unzulänglichkeiten des Programms müssen abgestellt werden.

Das Unternehmen sollte „best practices“ in kartellrechtlichen Compliance-Programmen (durch Benchmarking oder andere Methoden) überwachen und entsprechende Maßnahmen einführen, um das eigene Programm zu verbessern.

Anhang 2: Beispiele für Risiko-Register

TÄTIGKEIT RISIKO	INNEWOHNENDES RISIKO			GEGENWÄRTIGE KONTROLLEN						VERBLEIBENDES RISIKO			Stichproben und Erkenntnisse	Maßnahmen nach der Bewertung	
	Auswirkung (1 – 4)	Wahrscheinlichkeit (1 – 4) auf der Grundlage einer vorläufigen Überprüfung	Bruttorisiko	KONTROLLE 1: Tone from the Top	KONTROLLE 2: Schulungen	KONTROLLE 3: Richtlinien	KONTROLLE 4: Sonstiges	KONTROLLE 5: Rechtliche Unterstützung	KONTROLLE 6: Kaskadenverfahren	Auswirkung (1 – 4)	Wahrscheinlichkeit (1 – 4) spiegelt die Wirksamkeit der Kontrollen wider	Nettorisiko			
Tätigkeiten, die nach dem Verhaltenskodex ausdrücklich verboten sind															
Kartell-tätigkeiten, auch unter Einbeziehung der Industrieverbände	4	4	16								4	4	16		
Unzu-lässiger Aus-tausch vertrau-licher Informa-tionen	3	4	12								3	1	3		
Andere kartellrechtlich riskante Tätigkeiten															
Vertikale Preisbin-dung	3	4	12								3	2	6		
Miss-brauch einer beherr-schenden Stellung	3	3	9								3	3	9		
Ge-bietsbe-schrän-kungen	3	3	9								3	1	3		
Besondere lokale Tätigkeit	3	3	9								3	1	3		

RISIKO-BESCHREIBUNG	RISIKO-ZUSAMMENHANG	Risikobeschreibung														
	RISIKO-ZUSTAND	Wie hoch ist das Risiko aktuell (wie in Q1)?														
	RISIKO-FOLGEN	Was ist das Worst-Case-Szenario, wenn das Risiko nicht adressiert wird?														
RISIKO-EINSTUFUNG	Q1				Q2				Q3				Q4			
	Auswirkung	Wahrscheinlichkeit	Tendenzen	Annehmbarkeit	Auswirkung	Wahrscheinlichkeit	Tendenzen	Annehmbarkeit	Auswirkung	Wahrscheinlichkeit	Tendenzen	Annehmbarkeit	Auswirkung	Wahrscheinlichkeit	Tendenzen	Annehmbarkeit

Anhang 3: Beispiel von Unternehmensrichtlinien für Compliance-Untersuchungen

Beispiel: Integriertes multinationales Öl- und Gas-Unternehmen

VERTRAULICHKEIT: Alle Untersuchungen werden in allen Stadien von der Meldung des Vorwurfs bis zum Abschluss der Untersuchung unter strengster Geheimhaltung durchgeführt. Die Vertraulichkeit umfasst die Tatsache der Untersuchung selbst, alle beteiligten Personen, den Inhalt der Untersuchung, das verwendete Verfahren, sämtliche Unterlagen, Materialien und Informationen sowie alle Untersuchungsergebnisse. Es werden keine Informationen an Personen weitergegeben, die mit der Untersuchung nichts zu tun haben.

UNVOREINGENOMMENHEIT UND OBJEKTIVITÄT: Untersuchungen müssen frei von persönlicher Meinung und Befangenheit sein. Niemand darf an der Untersuchung oder dem Entscheidungsprozess beteiligt werden, der ein bestimmtes Interesse am Ergebnis der Untersuchung hat, enge persönliche Beziehung zu der betroffenen Person pflegt, selbst Teil der Untersuchung werden könnte oder verantwortlich dafür ist, dass adäquate Schritte zur Verhinderung oder Aufdeckung des möglichen Verstoßes unterlassen wurden (z. B. ein direkter Vorgesetzter). (Potentielle) Interessenkonflikte müssen unverzüglich angesprochen werden. Sollte ein (potentieller) Interessenkonflikt nicht in einer Weise gehandhabt werden können, der die Integrität der Untersuchung gewährleistet, muss sich die entsprechende Person aus dem Untersuchungsteam zurückziehen und durch eine andere Person ersetzt werden.

PERSÖNLICHE UND GESCHÄFTLICHE INTEGRITÄT: Die Ermittler führen die Untersuchung integer, ehrlich, fair, sorgfältig und in Übereinstimmung mit dem Verhaltenskodex, den Untersuchungsprinzipien und dem geltenden Recht durch. Ein Ermittler hat jeden Beteiligten mit Respekt zu behandeln. Ungebührliches, rechtswidriges, unethisches oder unprofessionelles Verhalten wird nicht hingenommen.

KOMPETENZ: Voraussetzung für die Tätigkeit als Ermittler ist die Kenntnis der Untersuchungskompetenzen und -anforderungen, insbesondere die Kenntnis dieser Untersuchungsrichtlinien. Dies gilt gleichermaßen für kaufmännische Mitarbeiter und Mitarbeiter mit anderen Funktionen, unabhängig von ihren sonstigen Qualifikationen. Wird Expertenwissen erforderlich, muss die für die Zusammenstellung des Untersuchungsteams verantwortliche Person dies entsprechend berücksichtigen.

RECHTZEITIGKEIT: Auch wenn Untersuchungen sich hinsichtlich Umfang und Dauer unterscheiden, müssen sie immer sofort durchgeführt werden. Soweit möglich sollten sie nicht länger dauern als für den Untersuchungsumfang vernünftigerweise erforderlich.

SCHUTZ VOR REPRESSALIEN: Von allen Geschäftsbereichen des Konzerns wird verlangt, jeden, der einen Verhaltenskodex-Vorfall in gutem Glauben meldet, der an einer Untersuchung teilnimmt oder diese durchführt, vor Repressalien zu schützen. Die Ermittler werden alle betroffenen Mitarbeiter und andere, die befragt werden, auf diese Verpflichtung hinweisen und alle Vorfälle von Repressalien infolge der Beteiligung an einer Untersuchung melden.

Anhang 4: Due Diligence im Zusammenhang mit Wirtschaftsverbänden

Zu überprüfender Bereich	Durchzuführende Aktionen	Vorkehrungen und Fragen
Größe und Umfang der Mitgliedschaft	<p>Feststellen, wie viele Unternehmen Mitglieder des Verbandes (der Ausschüsse und Untergruppen) sind.</p> <p>Die Arbeit der Ausschüsse, Unterausschüsse und Arbeitsgruppen des Verbandes überprüfen.</p>	<p>Wenn der Verband (oder der Ausschuss/die Untergruppe) sehr klein ist (5 Mitglieder oder weniger), ist das Risiko einer Kollusion höher als bei größeren Organisationen.</p> <p>Sind alle Ausschüsse und Unterausschüsse sachlich angemessen: Z. B. sind „Marketing“-Ausschüsse (oder Unterausschüsse/Arbeitsgruppen) in der Regel anfällig für Diskussionen mit hohem Risiko.</p>
Formelle Zusammensetzung	<p>Feststellen, was der Zweck des Verbandes ist.</p> <p>Der Wirtschaftsverband sollte in seiner Satzung die Notwendigkeit der Einhaltung von Kartellgesetzen anerkennen.</p>	<p>Gibt es eine Satzung?</p> <p>Erkennt diese die Notwendigkeit der Einhaltung des Kartellrechts an?</p> <p>Gibt es Unterausschüsse? Falls ja, was wird in ihnen besprochen und sind sie inhaltlich angemessen? (Vorsicht bei Marketing- oder Vertriebsausschüssen!)</p>
Beitrittskriterien	<p>Feststellen der Beitrittskriterien.</p>	<p>Steht der Verband allen offen oder ist der Beitritt eingeschränkt?</p> <p>Beitrittskriterien, die nicht objektiv zu rechtfertigen sind, verursachen kartellrechtliche Probleme für den Wirtschaftsverband selbst sowie für seine Mitglieder.</p>
Internetseite	<p>Überprüfen, ob der Wirtschafts-/Industrieverband eine Internetseite hat und ob es einen Mitglieder- oder passwortgeschützten Bereich gibt.</p> <p>Den Inhalt der Internetseite/des Mitglieder-/geschützten Bereichs kontrollieren.</p>	<p>Ist der Inhalt angemessen?</p> <p>Wird das Kartellrecht eingehalten?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werden Preise oder Preiselemente (einschließlich Mechanismen zur Preisgestaltung, Kreditbedingungen, Rabatte, Werbeaktionen, Zuschläge, Versandkosten oder Staffeln usw.) auf der Seite aufgeführt? • Gibt es Beweise, dass Einzelheiten (nicht aggregierte Informationen) zu gegenwärtigen oder zukünftigen Preisen, Marktanteilen, Kunden oder Mengen ausgetauscht werden? • Gibt es eine Liste „zugelassener“ Kunden oder Lieferanten?

Rechts- berater	Herausfinden, ob die nationale Kartell- behörde dazu rät, einen Rechtsberater zu Tagungen und geselligen Veranstal- tungen der Wirtschaftsverbände hinzu- zuziehen.	Sollte dies notwendig oder ratsam er- scheinen, sollte sichergestellt werden, dass ein Rechtsanwalt anwesend ist (Es muss nicht notwendigerweise ein Rechtsanwalt des Unternehmens sein.).
Tages- ordnung	Nachprüfen, dass alle Tagungen des Verbandes und seiner Ausschüsse eine angemessene Tagesordnung bereit- stellen. Nachprüfen der Tagesord- nungspunkte. Sind sie angemessen oder könnte irgendein Punkt kartell- rechtliche Risiken bergen?	Gibt es eine Tagesordnung? Tagesordnungen mit unangebrachten oder vagen Punkten, z. B. „Verschiede- nes“, sollten zurückgewiesen werden und Mitarbeiter des Unternehmens an der Besprechung nicht teilnehmen, es sei denn, der Tagesordnungspunkt wird fallengelassen oder geändert.
Protokoll	Sicherstellen, dass für formelle Bespre- chungen ein Protokoll erstellt wird. Mit anderen Teilnehmern aus dem Un- ternehmen prüfen, dass das Protokoll zutreffend ist.	Gibt es Protokolle für formelle Bespre- chungen? Sind sie zutreffend? Enthalten sie Hinweise auf unange- brachte Erörterungen? Enthalten sie Hinweise darauf, dass der Mitarbeiter des Unternehmens die Richt- linien des Unternehmens beachtet hat?
Gesellige Veranstal- tungen	Die Häufigkeit und den Ort geselliger Veranstaltungen erfragen.	Auch wenn es nicht an sich rechtswid- rig ist, an geselligen Veranstaltungen der Wirtschaft teilzunehmen, könnte die Tatsache, dass sie sehr häufig oder an ungewöhnlichen Orten stattfinden, darauf hindeuten, dass dabei unange- brachte geschäftliche Angelegenheiten besprochen werden.

Links

Internal Control: Integrated Framework (mit Überarbeitung aus dem Jahre 2011)	Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission	http://www.coso.org/documents/coso_framework_body_v6.pdf
Bulletin on Corporate Compliance Programs (27. September 2010)	Competition Bureau of Canada	http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf/\$FILE/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf
Sarbanes-Oxley Act	Cornell University Law School	http://www.law.cornell.edu/uscode/text/15/chapter-98
Compliance matters: What companies can do better to respect EU competition rules	Europäische Kommission	http://bookshop.europa.eu/is-bin/INTERSHOP.enfinity/WFS/EU-Bookshop-Site/en_GB/-/EUR/ViewPublication-Start?PublicationKey=KD3211985
ICC Guidelines on Whistleblowing (2008)	ICC Commission on Corporate Responsibility & Anti-corruption	http://www.iccwbo.org/advocacy-codes-and-rules/areas-of-work/corporate-responsibility-and-anti-corruption/whistleblowing/
International Financial Reporting Standards	IFRS Foundation	http://www.ifrs.org
Promoting Compliance with Competition Law (2011)	OECD	http://www.oecd.org/daf/competition/Promoting compliancewith competitionlaw 2011.pdf
Beitrag: CCI Holds Round- Table Meeting with Top Corporates, Emphasis Competition Compliance for Good Corporate Governance	Press Information Bureau Government of India	http://pib.nic.in/newsite/erelease.aspx?relid=91809
A Compliance & Ethics Program on a Dollar a Day: How Small Companies Can Have Effective Programs von Joseph Murphy	Society of Corporate Compliance & Ethics	http://www.corporatecompliance.org/Resources/View/ArticleId/349/-A-Compliance-Ethics-Program-on-a-Dollar-a-Day-How-Small-Companies-Can-Have-Effective-Programs-Free.aspx

Using Incentives in your Compliance and Ethics Program von Joseph Murphy	Society of Corporate Compliance & Ethics	http://www.corporatecompliance.org/Resources/View/smid/940/ArticleID/814.aspx
UK Bribery Act	United Kingdom Ministry of Justice	http://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf
Drivers of Compliance and Non-compliance with Competition Law (Mai 2010)	United Kingdom Office of Fair Trading	http://www.oft.gov.uk/shared_oftr/reports/comp_policy/oft1227.pdf
Economic discussion paper: OFT 773 Predicting cartels	United Kingdom Office of Fair Trading	http://www.oft.gov.uk/shared_oftr/reports/comp_policy/oft773.pdf
Guidance Document 1341: How your business can achieve compliance with competition law	United Kingdom Office of Fair Trading	http://oft.gov.uk/shared_oftr/ca-and-cartels/competition-awareness-compliance/oft1341.pdf
Reward for information about cartels	United Kingdom Office of Fair Trading	http://www.oft.gov.uk/OFTwork/competition-act-and-cartels/cartels/rewards
FCPA guidance	United States Department of Justice	http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/guide.pdf
Guidelines on FCPA compliance: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act	United States Department of Justice	http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa und http://www.sec.gov/spotlight/fcpa.shtml
Sarbanes-Oxley Rulemaking and reports	United States Securities and Exchange Commission	http://www.sec.gov/spotlight/sarbanes-oxley.htm
Federal Sentencing Guidelines	United States Sentencing Commission	http://www.ussc.gov

Danksagungen

Die ICC möchte allen Mitgliedern der ICC Arbeitsgruppe „Compliance and Advocacy“ und anderen Mitgliedern der ICC und ihren nationalen Ausschüssen für ihre Beiträge zur Entwicklung des ICC Toolkits danken, insbesondere:

ICC Commission on Competition:

- Paul Luard, Partner, Baker Botts LLP, Belgium – Chair of ICC Commission on Competition

ICC Task Force on Compliance and Advocacy:

- Anne Riley, Group Antitrust Counsel, Royal Dutch Shell plc, United Kingdom – Chair of the ICC Task Force on Compliance and Advocacy
- Anny Tubbs, General Counsel, Competition, Unilever, Netherlands – Co Vice-Chair of the ICC Task Force on Compliance and Advocacy
- Boris Kasten, Head of Competition Law, Schindler Management Ltd, Switzerland – Co Vice-Chair of the ICC Task Force on Compliance and Advocacy

ICC International Secretariat:

- Caroline Inthavisay, Policy Manager for the ICC Commission on Competition
- Zoé Smoke, Assistant to the ICC Commission on Competition and the ICC Commission on Corporate Responsibility and Anti-corruption
- Claire Labergerie, Assistant to the ICC Commission on Intellectual Property and the ICC Commission on Customs and Trade Facilitation

ICC Compliance and Advocacy Task Force subgroup leads:

- Jose-Gabriel Assis de Almeida, Partner, J.G. Assis de Almeida & Associados and Professor of Law, State University of Rio de Janeiro, Brazil
- Paolo Chiricozzi, Head of Antitrust Affairs, Enel Spa, Italy
- Joyce Honda, Lawyer, Souza, Cescon, Barrieu & Flesch Advogados, Brazil
- Eduardo Molan Gaban, Partner, Machado Associados, Brazil
- Jacques Moscianese, Senior Legal Counsel, Intesa SanPaolo Spa, Italy
- Simone Pieri, Responsible for Antitrust Affairs, Intesa SanPaolo Spa, Italy
- Pontus Selderman, Lead Counsel for Group Ethics Compliance and Group Treasury, Stora Enso, Sweden
- Joakim Sundbom, Partner, Advokatfirman Hammariskiöld & Co., Sweden

ICC Compliance and Advocacy Task Force members:

- Rooley Aker, Corporate Counsel, Competition, Rio Tinto PLC, United Kingdom
- Fabiola Cammarota, Lawyer, Souza, Cescon, Barriou & Flesch Advogados, Brazil
- Cecil S. Chung, Senior Foreign Counsel, Yulchon LLC, Korea
- Ciro Favia, Head of Italian Antitrust and Regulatory Support, Enel Spa, Italy
- Mark Clough, QC, Lawyer, Brodies LLP, United Kingdom
- Tim Cowen, Partner, Sidley Austin LLP, United Kingdom
- Nicollò Della Bianca, Italian Antitrust and Regulatory Support Counsel, Enel Spa, Italy
- Luciano Di Via, Partner, Bonelli Erede Pappalardo, Italy
- Andreas Gayk, Director Policy Relations, Compliance Officer, Markenverband e.V., Germany
- Hubertus Kleene, Senior Counsel, RWE AG, Germany
- Kyoung Yeon Kim, Partner, Yulchon LLC, Korea
- Niamh McCarthy, Lawyer, International Airlines Group, United Kingdom
- Gabriel McGann, Senior International Competition Counsel, The Coca-Cola Company, United States
- Gabriella Porcelli, Senior Counsel, Philip Morris Italia Spa, Italy
- Emily Roche, Senior Competition Counsel, Rio Tinto PLC, United Kingdom
- Nadine Rossmann, Legal Advisor, Bundesverband der Deutschen Industrie e.V., Germany
- Bruno Droghetti Magalhães Santos, Associate, Machado Associados, Brazil
- Anders Stenlund, Director of Legal Affairs, Confederation of Swedish Enterprise, Sweden
- Ulrike Suchland-Maser, Antitrust Attorney, Bundesverband der Deutschen Industrie e.V., Germany
- Andreas Traugott, Partner, Baker & McKenzie, Austria
- André Uhlmann, Compliance Officer, ThyssenKrupp AG, Germany
- Mickael Viglino, Lawyer, J.G. Assis de Almeida & Associados, Brazil
- Johannes Willheim, Partner, Willheim Müller, Austria
- Sonja Griva Zabert, Legal Affairs Department, Sky Italia S.R.L., Italy
- German Zakharov, Senior Attorney, Alrud Law Firm, Russian Federation

Kontaktdaten der beteiligten Verbände und Unternehmen

Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) e.V.
www.bdi.eu

ICC Germany e.V.
www.iccgermany.de

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
www.kpmg.de

KPMG Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
www.kpmg-law.de

Verband der Chemischen Industrie e.V.
www.vci.de

VDMA
Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V.
www.vdma.org

ZVEI – Zentralverband Elektrotechnik- und
Elektronikindustrie e.V.
www.zvei.org

Über die Internationale Handelskammer (ICC)

Die ICC ist der Spitzenverband der Weltwirtschaft. Sie repräsentiert branchenübergreifend die Interessen der international tätigen Wirtschaft und setzt sich für offene Märkte und fairen Wettbewerb ein.

Die ICC verfolgt drei Ziele: Sie unterstützt durch ihre eigenen weltweit genutzten Regelwerke eine effiziente Abwicklung internationaler Geschäfte. Sie bietet mit dem ICC-Schiedsgerichtshof die renommierteste Institution zur privatwirtschaftlichen Streitbeilegung und sie vertritt die Interessen ihrer Mitglieder gegenüber internationalen Regierungsorganisationen und nationalen Regierungen.

In den Kommissionen der ICC erarbeiten Vertreter der globalen Wirtschaft gemeinsame Regeln und Positionen für die Wirtschaft. Abgedeckt werden die Bereiche Wettbewerbsrecht, Corporate Responsibility und Korruptionsbekämpfung, Gewerblicher Rechtsschutz, Handels-, Zoll- und Investitionspolitik, Handelsrecht und -praxis, Schiedsgerichtsbarkeit, Banktechnik und -praxis, Steuerfragen, Transport und Logistik, Marketing und Werbung, Digitale Wirtschaft sowie Umwelt- und Energiefragen.

Als Vertretung der Privatwirtschaft ist die ICC Dialogpartner unter anderem der Vereinten Nationen, der Welthandelsorganisation (WTO) sowie der G20. Die ICC wurde 1919 gegründet und ist in rund 130 Ländern aktiv. Zu den Mitgliedern des deutschen Nationalkomitees, ICC Germany, gehören global agierende Konzerne und Mittelständler, Spitzen- und Fachverbände, Industrie- und Handelskammern sowie Anwaltskanzleien.



Postfach 8 04 32
10004 Berlin
Wilhelmstr. 43 G
10117 Berlin
Telefon 030 – 200 73 63-00
Fax 030 – 200 73 63-69
www.iccgermany.de
icc@iccgermany.de

©ICC International Chamber of Commerce
ICC-Publikation 2008 D
ISBN 978-3-929621-06-8