

Forschungsprojekt Kartellrechts-Compliance:

Wie Compliance-Maßnahmen
Kartellrechtsverstöße verhindern und zum
Unternehmenserfolg beitragen können.

Prof. Dr. Georg Götz,

Daniel Herold, M.Sc.

Dr. Johannes Paha

Justus-Liebig-Universität Gießen

Fassung vom 25. Juli 2014

Herausgeber Justus-Liebig-Universität Gießen
Fachbereich 02 Wirtschaftswissenschaften
Professur VWL I (Prof. Dr. Georg Götz)
Licher Straße 62
35394 Gießen

Telefon 0641 – 99 22 052

E-Mail compliance@wirtschaft.uni-giessen.de

Studienleitung Dr. Johannes Paha

Autoren Prof. Dr. Georg Götz, Inhaber der Professur
Daniel Herold, M.Sc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Dr. Johannes Paha, Wissenschaftlicher Assistent, Studienleiter

Mitarbeiter Marie Koch, M.Sc., Implementierung und Administration des Fragebogens
Stefanie Bartz, B.Sc., Recherchetätigkeiten

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen jeder Art sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur allgemeinen Information bestimmt. Sie geben die Ergebnisse der Befragung wieder. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität. Insbesondere haben sie weder rechtsverbindlichen Charakter noch stellen sie eine Rechtsberatung dar.

Im Folgenden wird aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung nur die männliche Form verwendet. Es sind jedoch stets Personen männlichen und weiblichen Geschlechts gleichermaßen gemeint.

Fassung vom 25. Juli 2014

Abstract

Dieser Bericht präsentiert die Ergebnisse einer Umfrage zur Kartellrechts-Compliance, an der zwischen November 2013 und Mai 2014 86 vornehmlich große Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz teilnahmen. Bei den Teilnehmern handelt es sich in nicht wenigen Fällen um Unternehmen, die eine Vorreiterrolle im Bereich der Compliance einnehmen und/oder in der Vergangenheit an Kartellabsprachen beteiligt waren.

Die Studie zeigt, dass rund 80% der teilnehmenden Unternehmen Maßnahmen zur Identifikation und Eindämmung kartellrechtlicher Risiken durchführen. Jedoch liegt der Fokus bislang noch stark auf Risiken im juristischen Umfeld (z.B. unzureichende Kenntnis kartellrechtlicher Vorschriften), während Risikofaktoren im ökonomischen Umfeld (z.B. Markteintritte, Importkonkurrenz, Erhöhung der Wettbewerbsintensität) noch nicht in größerem Maße im Blickfeld der Unternehmen stehen.

Ein Schwerpunkt der Maßnahmen zur Risikoeindämmung liegt mithin im Bereich der Schulungen und der Informationsvermittlung. Maßnahmen zur aktiven Suche nach Kartellrechtsrisiken sind oft noch ausbaufähig. Ähnliches gilt für die Ausgestaltung und Kommunikation von Sanktionsmaßnahmen.

Weiterführender Forschungsbedarf ist in zwei Feldern wünschenswert, denen in der Compliance-Praxis jedoch eine prominente Rolle zugeschrieben wird. Dabei handelt es sich einerseits um die Auswirkungen von Compliance-Programmen auf die Reputation der Unternehmen. Andererseits handelt es sich um die Wirkungsweise der Top Management Kommunikation auf die Wahrung rechtskonformen Verhaltens.

Danksagung

Die vorliegende Studie profitierte sehr von der Unterstützung durch Wettbewerbsbehörden, Unternehmen und Compliance-Organisationen. Für dieses Engagement möchten wir uns herzlich bedanken.

Die Konzeption des Fragebogens und der Studie wurden durch die fachlichen Anmerkungen von Mitarbeitern der Monopolkommission und des Bundeskartellamts in Deutschland und der Wettbewerbskommission in der Schweiz sehr erleichtert. Ergänzt wurden diese Kommentare durch Hinweise von Mitgliedern des Netzwerks Compliance.

Bedanken möchten wir uns auch bei allen Teilnehmern, die sich die Mühe machten, unsere umfangreichen Fragen zu beantworten und hierfür oft mehr als 45 Minuten Zeit aufwendeten. Dieses Engagement wurde auch durch die freundliche Hilfe der folgenden Organisationen gefördert, die den Link zur Befragung per Newsletter oder Website an ihre Mitglieder übermittelten:

Netzwerk Compliance, Deutsches Institut für Compliance DICO, Compliance Praxis AT, Compliance – Die Zeitschrift für Compliance-Verantwortliche

Weitere Unterstützung wurde von einer Vielzahl von Kollegen gewährt, die den Fragebogen inhaltlich, sprachlich, technisch und im Hinblick auf das Design überprüften und Praxistests unterzogen. Besten Dank!

Inhalt

Zusammenfassung der Studie	5
1 Einleitung.....	9
2 Datensatz.....	12
3 Risikoidentifikation und –beurteilung.....	19
4 Risikoeindämmung	29
5 Beurteilung und Ausblick.....	41
Appendix A: Studiendesign und –durchführung	46
Appendix B: Fragentext	50
Literatur	57
Kartellfälle.....	59

Zusammenfassung der Studie

- (1) **Studie** – Dieser Bericht präsentiert die Ergebnisse einer Umfrage zur Kartellrechts-Compliance, die im Zeitraum November 2013 bis Mai 2014 von der Professur für Industrieökonomie, Wettbewerbspolitik und Regulierung (VWL I) der Universität Gießen durchgeführt wurde.
- (2) **Teilnehmende Unternehmen** – Im Rahmen dieser Online-Umfrage äußerten sich 86 Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zu den Maßnahmen, die sie durchführen um Verstöße gegen das Kartellverbot (z.B. des Art. 101 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union) zu vermeiden. Bei den Teilnehmern handelt es sich v.a. um große Unternehmen im Sinne des § 267 des deutschen Handelsgesetzbuchs, die zumeist international tätig sind. Die Branchenstruktur der vertretenen Unternehmen ist ausgewogen. Zur Teilnahme an der Befragung wurden bevorzugt zwei Gruppen von Unternehmen aufgefordert:
 - (a) Unternehmen, die in der Vergangenheit an Verstößen gegen das Kartellverbot beteiligt waren
 - (b) Unternehmen, die sich in Compliance-Organisationen engagieren und damit bereits über (kartellrechtliche) Compliance Management Systeme (CMS) verfügen

Diese Auswahl der Adressaten stellt eine hohe Informationsdichte der Antworten sicher, da die Teilnehmer mit den Themenbereichen der Befragung vertraut sind.

- (3) **Teilnehmende Personen** – Innerhalb dieser Unternehmen wurde die Umfrage i.d.R. von leitenden Mitarbeitern der Rechts- und Compliance-Abteilungen (z.B. Chief Compliance Officer, Chefsyndikus) oder von Mitgliedern der Geschäftsführung beantwortet. Die Teilnehmer hatten zumeist eine Ausbildung in den Fächern Rechts- und/oder Wirtschaftswissenschaften genossen und besaßen in mehr als der Hälfte der Fälle eine über dreijährige Erfahrung mit kartellrechtlichen Sachverhalten. Die Teilnehmer waren nach eigener Angabe selbst nicht an Verstößen gegen das Kartellverbot beteiligt. Weniger als ein Drittel der Teilnehmer hatte an Verfahren zur Verhandlung von Kartellverstößen mitgewirkt.
- (4) **Gründe zur Einführung eines Compliance Management Systems (CMS)** – Ein klarer und bis dato ungebrochener Trend zur Einführung von Compliance Management Systemen zeichnet sich ab dem Jahr 2005 ab. Dabei lassen sich v.a. fünf Gruppen von Gründen zur Einführung eines CMS identifizieren.
 - (a) Durch CMS soll die *Unternehmensreputation* gegenüber einer Vielzahl von Stakeholdern (z.B. Kapitalgeber, Arbeitnehmer, Kunden, Politik) verbessert werden.
 - (b) Die Notwendigkeit zur Einführung wird aus *gesetzlichen und politischen Anforderungen* abgeleitet (z.B. Corporate Governance Codices, börsen- und kapitalmarktrechtliche Vorschriften, Strafgesetze z.B. zur Korruptionsvermeidung, branchenspezifische Regelungen z.B. im Bankensektor).
 - (c) Einzelne rechtlich selbständige Tochtergesellschaften führen CMS im Rahmen einer *allgemeinen Konzernstrategie* v.a. bei einer Vorgabe durch börsennotierte Muttergesellschaften ein.
 - (d) Auch die Vermeidung von *Haftungsrisiken* für Vorstandsmitglieder stellt eine entscheidende Motivation für die Einführung von CMS dar.

(e) Möglicherweise ist auch ein allgemeiner *Trend* zur Einführung von CMS erkennbar. Eigene Verstöße gegen (kartell)rechtliche Vorgaben stellen häufig einen Ausgangspunkt für die Einführung eines CMS bzw. spezifischer Compliance-Maßnahmen dar.

- (5) **CMS vs. Kartellrechtscompliance** – Die Antworten der Teilnehmer zeigen, dass das Vorhandensein eines CMS nicht gleichbedeutend mit Maßnahmen der kartellrechtlichen Compliance (z.B. Risikoidentifikation, -beurteilung und -eindämmung) ist. So werden entsprechende Maßnahmen mitunter durchgeführt, ohne sie in ein größeres Compliance-Programm einzuordnen. Andererseits führen Unternehmen trotz des Vorhandenseins eines CMS nicht notwendigerweise kartellrechtliche Compliance-Maßnahmen durch. Dies legt nahe, dass das bloße Vorhandensein eines CMS nicht zwangsläufig aussagekräftig hinsichtlich seiner Wirksamkeit zur Prävention von Verstößen in einzelnen Rechtsbereichen ist.
- (6) **Beitrag der Studie** – Eine zentrale Leistung der vorliegenden Studie besteht darin, die auf Risikoidentifikation und Risikoeindämmung gerichteten Compliance-Maßnahmen in ihren einzelnen Teilmaßnahmen im Hinblick auf die kartellrechtliche Compliance näher zu untersuchen. Es wird aufgezeigt, dass in der kartellrechtlichen Fallpraxis und der ökonomischen Theorie als bedeutend identifizierte Maßnahmen von der Praxis noch nicht in allen Fällen als relevant erachtet und umgesetzt werden.

So zeigt sich, dass zwar rund 80% der Unternehmen angeben, Maßnahmen zur Risikoidentifikation und Risikoeindämmung durchzuführen. Allerdings werden einige wesentliche Risikofaktoren für Verstöße gegen das Kartellverbot entweder als wenig relevant erachtet oder sie sind noch nicht in das Blickfeld der Unternehmen geraten. So sehen zwar mehr als 80% der Befragten eine unzureichende Kenntnis kartellrechtlicher Vorschriften als Risikofaktor an. Nachfrage- oder Gewinnänderungen, Markteintritte oder Importkonkurrenz werden jedoch nur von weniger als 40% der Befragten zu den Risikofaktoren gezählt. Dies gilt, obwohl die genannten Faktoren z.B. in einer Vielzahl von europäischen Kartellrechtsfällen beobachtet wurden und darüber hinaus auch in der ökonomischen Literatur hervorgehoben werden.

Ähnliches zeigt sich hinsichtlich der Maßnahmen zur Risikoeindämmung. Mehr als 90% der Unternehmen, die über ein kartellrechtliches CMS verfügen, führen zwar Schulungsmaßnahmen durch. Weitergehende Maßnahmen (unternehmensinterne Sanktionsmaßnahmen, Kronzeugenregelungen etc.) weisen bislang noch eine große Vielfalt auf und werden mitunter eher unsystematisch durchgeführt. Andere Maßnahmen (z.B. Zentralisierung der Entscheidungskompetenz, Vorgabe verbindlicher Preismodelle) sind vor dem Hintergrund der Fallevidenz und der Erkenntnisse ökonomischer Forschung sogar geeignet, Kartellierungsrisiken zu fördern.

- (7) **Risikofaktoren** – Betrachtet man die Faktoren näher, die von den befragten Unternehmen als Risiko für Verstöße gegen das Kartellverbot identifiziert wurden, so ist vor allem eine mangelhafte Information der Mitarbeiter zu nennen. Mehr als 80% der Teilnehmer führen fehlendes Wissen von Mitarbeitern über das Kartellrecht sowie die Konsequenzen von Verstößen oder eine Unterschätzung der Aufdeckungswahrscheinlichkeit durch Wettbewerbsbehörden als Risikofaktoren an. Nachfrageänderungen hingegen gelten weniger als 40% der Teilnehmer als Risikofaktor. Die Bedeutung von Änderungen im Wettbewerbsumfeld (z.B. Markteintritte, Importkonkurrenz, Kostenänderungen) wird als Risikofaktor häufig als noch

schwächer eingeschätzt. Gleiches gilt für Änderungen im Gewinn. Allein Insolvenzrisiken wird von 50% der Antwortenden eine Bedeutung als Risikofaktor beigemessen. Der relativ geringe Raum, den diese Faktoren in aktuellen Compliance-Programmen einnehmen, ist überraschend, da deren Bedeutung als Risikofaktor für Verstöße gegen das Kartellverbot in Theorie und Praxis gut belegt ist. In diesem Kontext zeigen sich Ansatzpunkte für eine weitere Optimierung kartellrechtlicher Compliance-Programme, wie sie z.B. durch die Diskussion mit Wettbewerbsökonomern durchgeführt werden kann.

75% der Befragungsteilnehmer sehen ein Risiko für Verstöße gegen das Kartellverbot auch im Bestehen von ambitionierten Zielvorgaben (z.B. Absatz-, Umsatz- oder Gewinnziele). Diese Einschätzung steht im Einklang sowohl mit der ökonomischen Theorie als auch der Fallevidenz. Individuelle Ziele der Mitarbeiter (z.B. Arbeitsplatzsicherung, Karriereförderung etc.) werden hingegen nur in weniger als 40% der Unternehmen zu den Risikofaktoren gezählt. Dies erscheint vor dem Hintergrund der Schwierigkeiten bei der Beobachtung solcher Ziele als plausibel.

- (8) **Risikoeindämmung** – Im Hinblick auf Maßnahmen, die von den Unternehmen zur Eindämmung von Kartellrechtsrisiken durchgeführt werden, zeigt unsere Befragung, dass Schulungen und Informationsmaterialien zu kartellrechtswidrigen Verhaltensweisen von nahezu allen Unternehmen angeboten werden, die über ein Programm der Kartellrechts-Compliance verfügen. Die Information der Mitarbeiter über die monetären (z.B. Bußgelder und Schadensersatz) und nicht-monetären (z.B. Medienberichterstattung und Imageverluste) Konsequenzen kartellrechtlicher Maßnahmen stehen dabei im Vordergrund. So wird die auch in der Literatur gut dokumentierte Abschreckungswirkung derartiger Maßnahmen weiterhin betont.

Darüber hinaus geben mehr als 80% der Unternehmen, die hierzu Angaben machten, verbindliche Verhaltensregeln für kartellrechtshheikle Situationen vor. Dabei handelt es sich v.a. um Maßnahmen vor, während und nach Verbandstreffen (z.B. Teilnahmeerlaubnis durch Rechtsabteilung, Briefing, Protokollierungserfordernis, Debriefing). Solche Verhaltensregeln können jedoch auch in einer stärkeren Zentralisierung der Entscheidungsbefugnisse oder der Vorgabe verbindlicher Preismodelle bestehen. Eine solche Verlagerung der Entscheidungsbefugnisse hin zu übergeordneten Hierarchieebenen kann – wohl entgegen der eigentlichen Intention – Verstöße gegen das Kartellverbot noch befördern. Schließlich ist aus der Fallevidenz bekannt, dass die schädlichsten Kartelle oft auf oberen Leitungsebenen koordiniert wurden.

75% der Teilnehmer sehen es als wichtige Maßnahme zur Risikoeindämmung an, eine Kultur der Missbilligung kartellrechtswidriger Verhaltensweisen zu schaffen. Hier lässt sich eine Verbindung zum sogenannten *Kern der Compliance* gemäß der Definition der britischen *Competition and Markets Authority* ziehen, wonach das Top Management eine Kultur regelkonformen Verhaltens vorleben sollte. In der Literatur wird hierfür auch der Begriff *Tone at the Top* (oder: *Tone of the Top*) verwendet. Im Zuge der Signaling-Theorie kann hier argumentiert werden, dass verbliebene Kartellierungsanreize auf Mitarbeiterebene durch eine glaubwürdige Top Management Kommunikation beseitigt werden sollen. Diese muss, um wirksam sein zu können, gut sichtbar (z.B. Interviews in überregionalen Zeitungen) und glaubwürdig, d.h. teuer, sein (z.B. Zertifizierung des CMS durch z.B. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften).

Die Mehrheit der Unternehmen, die über ein kartellrechtliches CMS verfügen, gaben an, aktiv nach kartellrechtswidrigem Verhalten zu suchen (73%; z.B. interne Revision) und solche Verhaltensweisen zu sanktionieren (88%; z.B. Abmahnung oder Kündigung). Eine genauere Analyse der diesbezüglichen Antworten zeigt jedoch, dass die Sanktionsmaßnahmen mitunter sehr vielfältig und wenig formalisiert sind, wodurch ihre Abschreckungswirkung reduziert wird. Gleichmaßen zeigt sich eine große Maßnahmenvielfalt bei der aktiven Suche. Diese kann eigenständig durchgeführt werden oder in andere Audits integriert sein. Eine Untersuchung kann anlassbezogen oder regelmäßig, überraschend oder zu bekannten Zeitpunkten erfolgen. Auch die Prüfungsinhalte (Überprüfung von Verträgen oder Protokollen, Mitarbeitergespräche) sind sehr vielfältig. In diesem Zusammenhang zeigt sich ein Bedarf, *best practices* zu identifizieren, um unternehmensintern sowohl die Aufdeckung als auch die Sanktionierung weiter zu systematisieren.

(9) **Lehren für die Praxis**– Die obigen Ausführungen weisen auf die Existenz von Effektivitätspotentialen in der Ausgestaltung von CMS hin. Unter anderem können die folgenden Punkte und Maßnahmen in Zukunft noch stärkere Beachtung finden:

- (a) Risikofaktoren im Wettbewerbsumfeld
- (b) Diskussion der Entscheidungscentralisierung
- (c) Konkretisierung und Kommunikation der Sanktionsmaßnahmen
- (d) Identifikation von *best practices* bei der aktiven Suche nach Verstößen

(10) **Forschungsbedarf** –Zusätzlich impliziert unsere Studie auch einen erweiterten Forschungsbedarf hinsichtlich der Reputationswirkung kartellrechtlicher Compliance Programme sowie hinsichtlich des Kerns der Compliance (*Tone at the Top*).

Gerade das Argument, ein CMS erhöhe die Unternehmensreputation, bedarf einer näheren Diskussion. So stellt sich z.B. die Frage, gegenüber welchen Anspruchsgruppen (z.B. Kapitalgeber, Arbeitnehmer, Kunden) die Reputation erhöht werden soll, aus welchen Informationsunvollkommenheiten sich der Bedarf eines solchen Qualitätssignals speist, und wie ein solches Signal im Idealfall aussehen sollte. Hinsichtlich einzelner Kundengruppen (private Abnehmer, mittlere Geschäftskunden, Großkunden) und Absatzmodi (Einzelhandel, Großhandel, Ausschreibung) bleibt zu analysieren, wie wichtig solche Reputations-signale generell sind, und wie sie bestmöglich gesendet werden können (z.B. Zertifizierung).

Auch der konkrete Wirkungsmechanismus und die Ansatzpunkte für die Top Management Kommunikation (Kern der Compliance) wurden bislang noch nicht hinreichend spezifiziert. So stellt sich die Frage, ob diese Kommunikation der Informationsvermittlung dienen soll oder ihr eine reine Signalwirkung zukommt. In letzterem Fall sollte analysiert werden, wie eine derartige Kommunikation sowohl sichtbar als auch glaubwürdig gestaltet werden kann.

1 Einleitung

Seit Beginn der 2000er-Jahre implementieren Unternehmen verstärkt Compliance Management Systeme (CMS), die im Zuge einer Präventivfunktion rechtskonformes Verhalten der Unternehmensmitarbeiter in einer Vielzahl von Rechtsbereichen fördern bzw. sicherstellen sollen. Ein Fokus dieser Compliance-Anstrengungen liegt oft auf einer Vermeidung von Korruption einerseits und von Verhaltensweisen, die gegen kartellrechtliche Vorschriften verstoßen andererseits. Dies ist vor dem Hintergrund der Sanktionen verständlich, die z.B. die Europäische Kommission für Verstöße gegen das Wettbewerbsrecht verhängt.

So schloss die Europäische Kommission seit 1990 108 Fälle ab (Stand: Juni 2014), in denen gegen das Kartellverbot des Artikel 101 AEUV verstoßen worden war. Insgesamt waren von diesen Entscheidungen 759 Unternehmen betroffen, die in Summe Bußgelder in Höhe von 20,4 Mrd. EUR zu leisten hatten. Die Bußgeldhöhe betrug dabei im Durchschnitt der Jahre 2010-2014 rund 340 Mio. EUR pro Fall. Das höchste Bußgeld (1,4 Mrd. EUR) wurde im Jahr 2012 den Herstellern von TV- und Computer-Monitoren auferlegt.¹ In den vergangenen Jahren sind in Europa zusätzlich Klagen auf Schadensersatz immer bedeutender geworden. Aus der Öffentlichkeitswirksamkeit dieser Fälle und der Schädigung der Reputation der beteiligten Unternehmen können sich mittel- bis langfristig weitere Verluste ergeben. Zu beachten ist auch, dass heute das Risiko einer Entdeckung von Unternehmensabsprachen durch die Einführung der Kronzeugenregelung in das europäische Wettbewerbsrecht im Jahr 1996 deutlich höher ist als noch vor 25 Jahren.

Diese Entwicklungen waren der Anlass für eine Umfrage, die sich an Compliance-Beauftragte, Mitarbeiter/Leiter von Rechtsabteilungen sowie Mitglieder der Geschäftsführung meist großer Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz wandte.² Die Teilnehmer wurden zu Compliance-Maßnahmen befragt, die ihre Unternehmen durchführen, um Verstöße der Mitarbeiter gegen das Kartellverbot des § 1 GWB (Deutschland), § 1 KartG (Österreich), Art. 5 KG (Schweiz) und des Art. 101 AEUV (Europa) zu verhindern. Als besonderes Charakteristikum unserer Studie ist anzusehen, dass bereits bei deren Konzeption sowohl Kommentare der zu befragenden Zielgruppe als auch die Hinweise von Mitarbeitern der Wettbewerbsbehörden in den Zielländern berücksichtigt wurden (vgl. Appendix A).

Unsere Studienergebnisse deuten u.a. darauf hin, dass aus der Warte der Befragten ein Großteil jener Mitarbeiter, die Verstöße gegen das Kartellrecht begehen könnten oder in der Vergangenheit begangen haben, nur unzureichend über die diesbezüglichen Rechtsvorschriften und die drohenden Konsequenzen informiert sind. Insbesondere in der Unterschätzung der Aufdeckungswahrscheinlichkeit solcher Verstöße (z.B. Hybris) sehen die Befragten einen deutlichen Risikofaktor (vgl. auch Murphy und Kolasky 2012). Daher führen mehr als 90% der befragten Unternehmen Mitarbeiterschulungen zu kartellrechtlichen Themen durch oder stellen ihren Mitarbeitern entsprechendes Informationsmaterial zur Verfügung.

¹ Vgl. <http://ec.europa.eu/competition/cartels/statistics/statistics.pdf>

² Bei einem nicht geringen Anteil z.B. der Compliance-Verantwortlichen handelt es sich um Frauen. Die Verwendung der männlichen Form in diesem Bericht dient lediglich der besseren Lesbarkeit und soll Mitarbeiterinnen, Managerinnen, Geschäftsführerinnen etc. einschließen.

In den USA wurden Studien zur Kartellrechts-Compliance bereits in den 1980er Jahren durchgeführt (Beckenstein und Gabel 1982) und haben in den vergangenen Jahren erneuten Zuspruch erfahren (Sokol 2012). Während sich diese Studien in den USA an Kartellrechts-Anwälte wandten, wurden als Zielgruppe für unsere Studie Compliance-Beauftragte, Mitarbeiter/Leiter von Rechtsabteilungen sowie Mitglieder der Geschäftsführung ausgewählt. Unsere Befragung komplementiert außerdem Studien, die in der jüngeren Vergangenheit unter anderem von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Hochschulen durchgeführt wurden. So teilt unsere Studie den geographischen Fokus (Deutschland, Österreich, Schweiz) mit einer Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG zum Thema Wirtschaftskriminalität (van Heerden et al. 2013). Durch unseren expliziten Fokus auf Verstöße gegen das Kartellverbot gehen wir auf diesen Themenbereich jedoch detaillierter ein. Gleiches gilt für den Vergleich der thematisch breit angelegten Compliance-Studie der Hochschule Konstanz für Technik, Wirtschaft und Gestaltung (Grüninger et al. 2014). Diese legt einen zusätzlichen Fokus auf den Mittelstand, während unsere Befragung auch große Unternehmen umfasst. Eine größere Zahl von Anknüpfungspunkten besteht mit einer im Auftrag von PricewaterhouseCoopers zur Wirtschaftskriminalität und Compliance von der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg durchgeführten Studie (Bußmann et al. 2013), die sich schwerpunktmäßig sowohl mit Antikorruptionsprogrammen als auch mit kartellrechtlicher Compliance befasst.

In Ergänzung der letztgenannten Studie gehen wir u.a. in einem höheren Detailgrad auf Risikofaktoren ein, die Verstöße gegen das Kartellverbot begünstigen. Während Bußmann et al. (2013: 61) nur fünf Gründe für wettbewerbswidrige Absprachen abfragen (1. unübersichtliche Rechtslage, 2. Geringes Entdeckungsrisiko, 3. Mangelhafte Compliance-Programme, 4. Internationale Konkurrenz, 5. Preis- oder Wettbewerbsdruck) unterscheidet unsere Studie in Abschnitt 3 allein sechs Risikogruppen mit jeweils bis zu acht Teilfragen und der Möglichkeit zur Angabe freier Antworten. Bei diesen Risikofaktoren handelt es sich um die folgenden:

1. Risikofaktoren im Recht
2. Nachfrageänderungen als Risiko
3. Risikofaktoren im Wettbewerbsumfeld
4. Gewinnänderungen als Risiko
5. Ziele der Mitarbeiter als Risiko
6. Weitere Risikofaktoren

Als eines der zentralen Ergebnisse zeigt sich daher, dass Compliance Verantwortliche i.d.R. über sehr detaillierte Erkenntnisse im Bereich der (kartell)rechtlichen Risikofaktoren verfügen. Die Kenntnisse über Risikofaktoren im ökonomischen Umfeld eines Unternehmens scheinen jedoch entweder weniger stark ausgeprägt zu sein oder diese Faktoren werden als weniger wichtig erachtet. Letzteres würde allerdings in gewissem Widerspruch zur Fallevidenz wie zur ökonomischen Literatur stehen. Hinsichtlich der Compliance-Praxis bietet es sich daher an, Wettbewerbsökonomien sowohl bei der Konzeption als auch bei der Durchführung und der laufenden Überprüfung von kartellrechtlichen Compliance-Programmen noch stärker zu integrieren.

Inhaltlich orientiert sich unsere Studie an den Compliance-Empfehlungen des britischen Office of Fair Trading (OFT), dessen kartellrechtliche Kompetenzen im April 2014 an die Competition and Markets Authority (CMA) übergingen. Aufgrund eigener Untersuchungen (z.B. OFT 2010) empfiehlt die CMA eine Kombination aus fünf kartellrechtlichen Compliance-Maßnahmen. So sollen Unternehmen, erstens, mögliche Risikofaktoren identifizieren und, zweitens, das damit einhergehende Risiko

beurteilen. Drittens sollen diese Risiken durch geeignete Maßnahmen eingedämmt werden. Diese drei Maßnahmen stehen im Fokus unserer Studie, während, viertens, die regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit des Compliance Management Systems in unserer künftigen Forschung einen größeren Stellenwert einnehmen wird. Als fünften Punkt und Kern der Compliance nennt die CMA die Bereitschaft des Top-Managements, regelkonformes Verhalten vorzuleben. Dabei handelt es sich um schwer messbare Faktoren, die von einer Umfrage wie der hier vorgestellten nur schwer erfasst werden können. Die folgende Abbildung (in Anlehnung an OFT 2010) stellt die Beziehung zwischen den fünf angeführten Punkten graphisch dar.



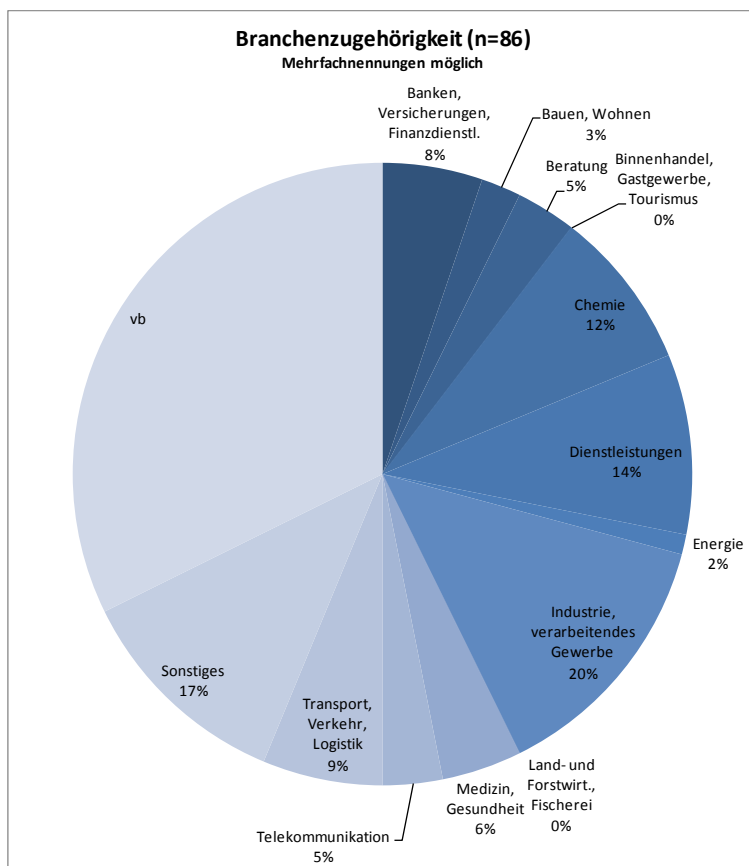
Dieser Ergebnisbericht ist wie folgt aufgebaut. Kapitel 2 stellt den Datensatz im Hinblick auf die teilnehmenden Unternehmen und die Befragungsteilnehmer dar. Dieser Abschnitt präsentiert auch Daten zum Vorhandensein und zur Ausgestaltung von Compliance Management Systemen sowie Gründe für deren Einführung. Kapitel 3 befasst sich mit den als Risikofaktoren wahrgenommenen Bedingungen (Risikoidentifikation und -beurteilung). Abschnitt 4 analysiert Maßnahmen, die zur Eindämmung dieser Risiken vorgenommen werden. Kapitel 5 beurteilt die Ergebnisse der Studie im Kontext der zukünftigen Ausgestaltung kartellrechtlicher Compliance-Programme. Die Appendizes A und B erläutern das Design unserer Studie und geben den Text der Fragen wieder.

2 Datensatz

Im Folgenden werden die Charakteristika der Unternehmen (z.B. Branche und Größe) sowie der Personen (z.B. Ausbildung und Erfahrung) dargestellt, die an unserer Befragung teilgenommen haben und im Datensatz vertreten sind. Ferner werden die von den Unternehmen implementierten Compliance Management Systeme (CMS) grundsätzlich charakterisiert (z.B. Jahr und Gründe der Einführung). Die Studie fokussiert auf meist große Unternehmen in kartellrechtlich gefährdeten Branchen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In diesen Branchen werden Compliance-Maßnahmen überproportional häufig durchgeführt. In der nachfolgenden Darstellung wird jeweils auch auf den Systemcode der Fragen verwiesen (z.B. A101). Der genaue Wortlaut der Fragen kann daher in Appendix B nachgelesen werden. Das Studiendesign wird in Appendix A näher beschrieben.

Teilnehmende Unternehmen

An unserer Befragung nahmen 86 Unternehmen teil (Deutschland: 75, Schweiz: 4, Österreich: 7).³ Die Teilnehmer hatten die Möglichkeit, zu einzelnen Fragen keine Angabe (*kA*) zu machen oder die Befragung vorzeitig zu beenden (*vb*). Damit sich hieraus keine Verzerrungen im relativen Gewicht der übrigen Antworten ergeben, werden prozentuale Angaben immer exklusive dieser beiden Gruppen gemacht.

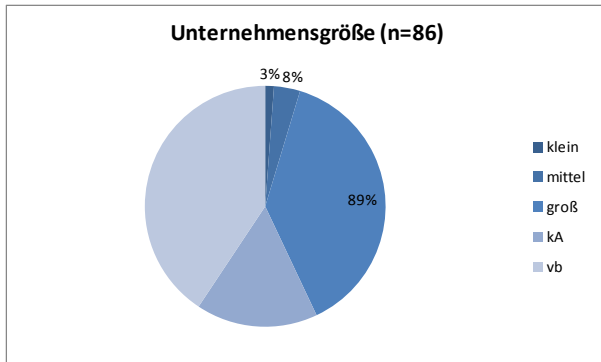


55 Unternehmen beantworteten die Frage (X204) nach der Branchenzugehörigkeit gemäß der Wirtschaftszweigklassifikation von Destatis (WZ 2008).⁴ Gleichet man die einzelnen Branchenangaben mit den von den Wettbewerbsbehörden verfolgten Kartellen ab, so zeigt sich bereits hier ein hoher Anteil an Branchen, in denen Verstöße gegen das Kartellverbot aufgetreten sind. Dies korrespondiert mit den weiter unten aufgeführten Angaben zur eigenen Kartellteilnahme der Teilnehmer.

³ Da die exakte Zahl aller kontaktierten Unternehmen unbekannt ist (vgl. Appendix A, u.a. Bekanntmachung der Befragung über Websites und Compliance Magazine), kann eine Rücklaufquote nicht ermittelt werden. Gegeben die Zahl der direkt oder über Verbände angeschriebenen Unternehmen, dürfte diese jedoch in einer Größenordnung um 10% liegen.

⁴ Abrufbar unter: <http://goo.gl/CQtXnC>

Bei der Angabe der Branchenzugehörigkeit waren Mehrfachnennungen möglich, sodass sich die prozentualen Angaben in zu einem Wert oberhalb von 100% aufaddieren.

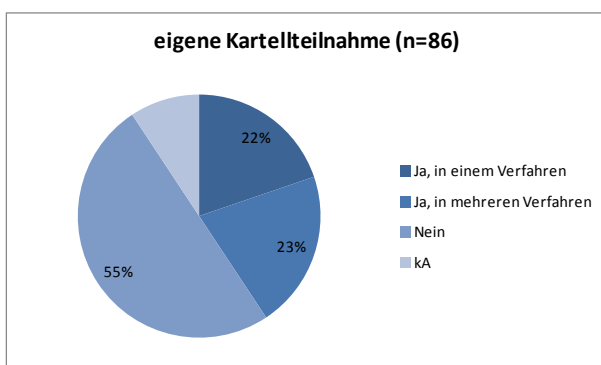


Bei den teilnehmenden Unternehmen handelt es sich hauptsächlich um große Unternehmen im Sinne des § 267 HGB (deutsches Handelsgesetzbuch). Danach gilt ein Unternehmen als klein, mittel oder groß, wenn mindestens zwei der folgenden Kriterien zutreffen. Zu beachten ist, dass zum Zeitpunkt der Abfrage der Größeninformationen 35 Unternehmen die Befragung bereits beendet hatten (*vb*) und 14 zu ihrer Größe keine Angaben machten (*kA*).

	klein	mittel	groß
Bilanzsumme (BS) in Mio. EUR	BS < 4,84	4,84 ≤ BS < 19,25	19,25 ≤ BS
Umsatzerlöse (UE) in Mio. EUR	UE < 9,68	9,68 ≤ UE < 38,5	38,5 ≤ UE
Mitarbeiterzahl (MA)	MA < 50	50 ≤ MA < 250	250 ≤ MA

Auf unsere Frage zum regionalen Umfang der Geschäftstätigkeit (X205, X211, X216) antworteten die Unternehmen:

	D (n=33)	CH (n=3)	A (n=5)
in einzelnen Regionen von D, CH od. A	9,09%	0,00%	0,00%
in ganz D, CH, oder A	12,12%	33,33%	20,00%
in Teilen Europas	24,24%	0,00%	20,00%
europaweit	3,03%	0,00%	0,00%
global	51,52%	66,67%	60,00%



53 der 86 teilnehmenden Unternehmen waren nach eigener Angabe (A103) in Branchen tätig, in denen in der Vergangenheit bereits Verstöße gegen das Kartellverbot aufgetreten waren (kein Verstoß: 26, keine Angabe: 7). 35 Unternehmen waren dabei selbst an einem oder mehreren Kartellen beteiligt (A106).

Teilnehmende Personen

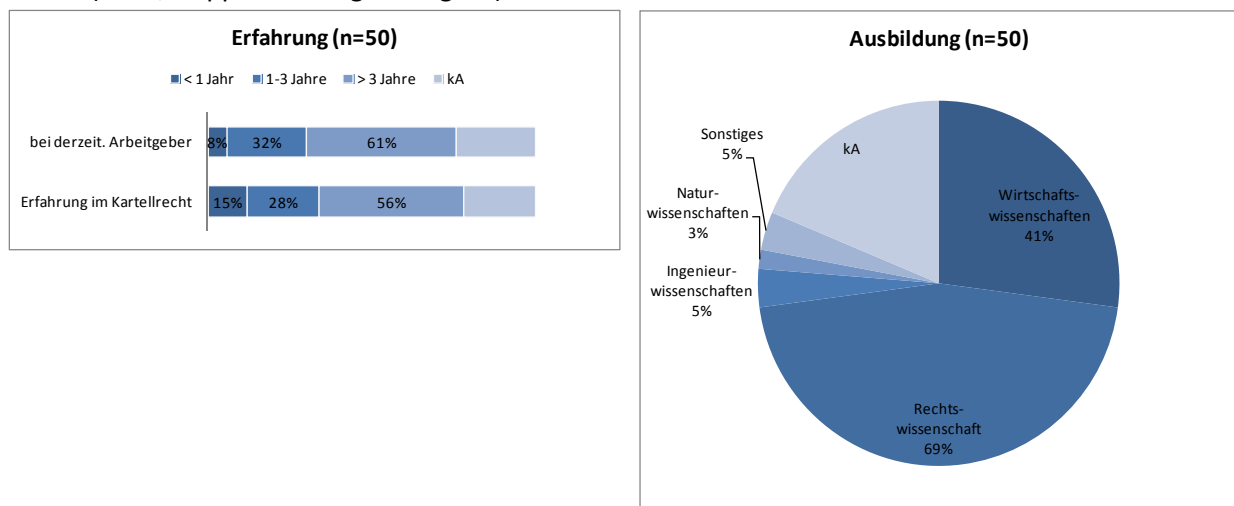
50 Befragungsteilnehmer machten auch Angaben zur eigenen Person. 22 Teilnehmer charakterisierten sich als „mit Themen der Kartellrechts-Compliance betrauter Mitarbeiter eines Unternehmens (ohne: Mitarbeiter in internen Rechtsabteilungen)“, wobei 14 Teilnehmer angaben „mit Kartellrechts-Fragen beschäftigter Mitarbeiter in der unternehmensinternen Rechtsabteilung“ zu sein (X101). Zu den genaueren Angaben gehörten (X102):

Geschäftsführung oder Spartenleitung: z.B. CEO, Finance Executive

Compliance Officer: z.B. Head of Compliance, Chief Compliance Officer

Rechtsabteilung: z.B. General Counsel, Chefsyndikus

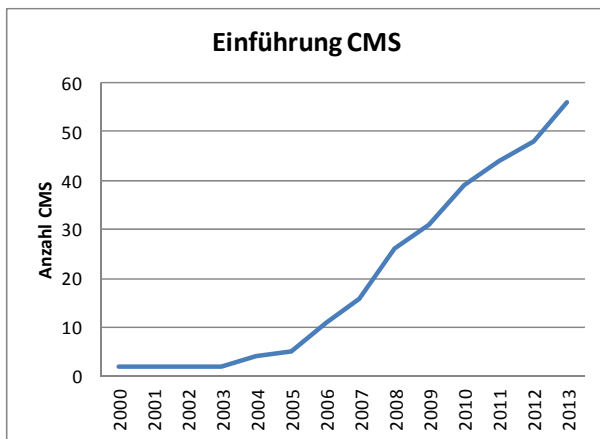
Von den Teilnehmern, die Angaben zu Ihrer Erfahrung machten, beschäftigten sich 56% seit mehr als 3 Jahren mit Fragen des Kartellrechts oder der Kartellrechts-Compliance (X103). 61% arbeiteten auch schon mehr als 3 Jahre für ihren derzeitigen Arbeitgeber (X104), wobei Juristen die größte Gruppe stellen (X105, Doppelnennungen möglich).



Als eigene Erfahrung im Umgang mit Verstößen gegen das Kartellverbot gaben die Teilnehmer Folgendes an (A108):

Mein Unternehmen wurde durch einen Verstoß gegen das Kartellverbot geschädigt. Ich war an einem Verfahren zur Klage auf Schadensersatz beteiligt.	1 (3%)
Mein Unternehmen hat einen Verstoß gegen das Kartellverbot begangen. Ich war am Verfahren zur Verhandlung dieses Verstoßes beteiligt.	10 (27%)
Mein Unternehmen hat einen Verstoß gegen das Kartellverbot begangen. Ich war an diesem Verstoß beteiligt.	0 (0%)
Keine	21 (57%)
Sonstiges	5 (14%)
Keine Angabe	13

Compliance Management System



Von den 86 befragten Unternehmen gaben 71 (82,56%; D: 61, CH: 4, A: 6) an, über ein Compliance Management System (CMS) zu verfügen (A101). In der Gruppe dieser 71 Unternehmen machten 56 Angaben über das Jahr der Einführung (A102). Ein klarer Trend zur Einführung von Compliance Management Systemen zeichnet sich daher erst ab dem Jahr 2005 ab, ist seitdem jedoch ungebrochen.

Bei den Gründen für die Einführung von Compliance-Programmen (Mehrfachnennungen möglich) differenziert unser Fragebogen nach Unternehmen aus Deutschland (A110) und solchen aus der Schweiz (A115) bzw. Österreich (A118). Es zeigt sich, dass gesetzliche Anforderungen zur Durchführung von Compliance-Maßnahmen eine wesentliche Rolle bei der Einführung von CMS gespielt haben.

	D (n=61)	CH (n=4)	A (n=6)
Dt. Corp. Gov. Kodex	25 (41%)		
Sw. Corp. Gov. Kodex		1 (25%)	
§ 91 II AktG	32 (52%)		
Zulass.bed. sw. Börse		1 (25%)	
Leitfaden CMS (ONR 192050)			2 (33%)
sonstiger Gesetze	34 (56%)	2 (50%)	5 (83%)
Sarbanes Oxley Act	13 (21%)	2 (50%)	1 (17%)
Erfahrungen mit KartR-Verstößen	13 (21%)	3 (75%)	1 (17%)
Präventive Einführung	33 (54%)	4 (100%)	4 (67%)

Den Teilnehmern der Befragung wurde die Möglichkeit gegeben, in einem Freitextfeld (A111) weitere Gründe für die Einführung des CMS anzugeben. Diese Gründe sind sehr vielfältig, lassen sich jedoch in fünf Gruppen untergliedern.

1. **Unternehmensreputation:** Die Unternehmen geben an, dass CMS eingeführt werden, um die Reputation des Unternehmens gegenüber einer Vielzahl von Stakeholdern (Kapitalgeber, Arbeitnehmer, Kunden, Politik) zu verbessern bzw. deren Anforderungen oder Empfehlungen zu erfüllen. Genannt werden in diesem Kontext beispielsweise:

Empfehlung der Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft⁵

Im Zusammenhang mit der Unternehmensreputation wird auch vom Aufbau einer bestimmten Unternehmensphilosophie (z.B. *Code of Conduct*) gesprochen und die Aufsichts- und Kontrollfunktion des Vorstands betont. Diesbezüglich spricht ein Teilnehmer auch von einer „Verankerung eines angemessenen Unrechtsbewusstseins in der Belegschaft“.

Mit Blick auf die Kunden ist zu unterscheiden zwischen CMS, die eingeführt werden, um einen *unique selling point* aufzubauen, und solchen, die eingeführt werden, um die Anforderungen großer Kunden zu erfüllen. Compliance-Programme werden dabei mitunter als Wettbewerbsvorteil charakterisiert, der eine Steigerung des Unternehmenswerts bewirken kann.

2. **Gesetzliche Anforderungen:** Eine Notwendigkeit zur Einführung eines CMS ergibt sich auch aus einer Vielzahl von Gesetzen oder Anforderungen von Seiten der Politik (z.B. Kapitalmarktregelungen, branchenspezifische Regelungen, Korruption). Dabei ist gerade bei großen Unternehmen auch die internationale Gesetzgebung zu beachten. Genannt werden die folgenden Gesetze:

Anlegerschutzverbesserungsgesetz (AnSVG)

EU-Richtlinie betreffend die Aufnahme und Ausübung der Versicherungs- und Rückversicherungstätigkeit (Solvency II)⁶

Foreign Corrupt Practices Act⁷

Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB)

International Traffic in Arms Regulation (ITAR)⁸

MaRisk 2012 (Minimum Requirements for Risk Management for Banks)⁹

Strafgesetzbuch (StGB)

UK Bribery Act¹⁰

⁵ <http://www.immo-initiative.de/>

⁶ <http://goo.gl/RaEavK>

⁷ <http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/>

⁸ https://www.pmdtc.state.gov/regulations_laws/itar.html

⁹ <http://goo.gl/1w19M6>

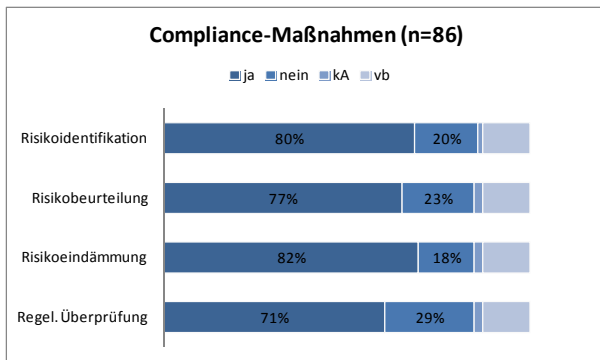
3. **Konzernstrategie:** Kartellrechts-Compliance wird daher auch häufig im Kontext anderer Compliance-Maßnahmen umgesetzt (*Code of Conduct*, Korruptionsbekämpfung). Ein Ziel kann dabei die Aufstellung unternehmenseinheitlicher Regelungen zum Umgang mit z.B. gesetzlichen Vorgaben sein. Entsprechend werden Compliance-Maßnahmen in einzelnen Tochtergesellschaften z.B. im Rahmen einer entsprechenden Strategie der (börsennotierten) Muttergesellschaft eingeführt.
4. **Risikovermeidung:** Compliance-Programme können ggf. auch eine Versicherung des Vorstands darstellen (z.B. Entlastung des Vorstands durch Zertifizierung nach IDW PS 980). In der Gesamtschau scheint gerade diese Risikovermeidung ein wesentliches Charakteristikum von Compliance-Maßnahmen zu sein. Die Teilnehmer an unserer Befragung sprechen hierbei z.B. von einem „Compliance-Bedürfnis“ im Zusammenhang mit gesetzlichen Anforderungen. Genannt werden auch die Stichworte der „Unternehmenssicherung“ sowie der „Minimierung von Haftungsrisiken“.
5. **Trend:** Möglicherweise gibt es auch einen Trend zur Compliance, der durch die diesbezüglichen Empfehlungen von z.B. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften befeuert wird. Von Bedeutung ist hier bspw. auch der Prüfungsstandard 980 des Instituts der deutschen Wirtschaftsprüfer und eine allgemein als steigend wahrgenommene Bedeutung von Compliance-Maßnahmen.

Diese Kategorien der Gründe zur Einführung von Compliance-Programmen werden durch eine Vielzahl **weiterer Gründe** ergänzt. Ein wichtiger Grund sind z.B. eigene Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften in der Vergangenheit (z.B. Verstöße gegen das GWB oder die Anti-Korruptions-Gesetzgebung) oder Anforderungen im Rahmen von M&A-Aktivitäten. So sollen Imageschäden abgewendet und (Gerichts-)Verfahren, Sanktionen und Schadensersatzzahlungen vermieden werden.

Zu beachten ist, dass Maßnahmen zur Vermeidung von Verstößen gegen das Kartellverbot der § 1 GWB (D; A105) und 1 KartG (A; A119) sowie der Art. 101 AEUV und 5 KG (CH; A117) nicht zwangsläufig Teil eines Compliance Management Systems sein müssen, wie die nachfolgende Tabelle belegt.

Maßn. d. Kartellrechts-Compliance	D (n=75)		CH (n=4)		A (n=7)	
Ja	55	(76%)	4	(100%)	4	(100%)
Teil des CMS	44		4		3	
Nicht Teil des CMS	7				1	
kA	4				0	
Nein	17	(24%)	0	(0%)	0	(0%)
kA	3		0		3	

¹⁰ <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>



Dennoch gibt die Mehrheit der befragten Unternehmen an (B201), die vom Office of Fair Trading (OFT) vorgeschlagenen Compliance-Maßnahmen durchzuführen, d.h. Risikoidentifikation, -beurteilung und -eindämmung, sowie das CMS regelmäßig zu überprüfen.

Unsere Studie zeigt auch auf, dass das bloße Vorhandensein eines kartellrechtlichen CMS noch keine Aussage über dessen zielführende Ausgestaltung oder Wirksamkeit liefert. Denn mehr als die Hälfte der Unternehmen, die angegeben hatten, die vier o.g. Maßnahmen nicht durchzuführen, hatten gleichzeitig angegeben über ein CMS zu verfügen. D.h. 67% der Unternehmen, die keine Maßnahmen zur Risikoidentifikation durchführen, verfügen über ein CMS. 47% der Unternehmen, die keine Maßnahmen zur Risikobeurteilung durchführen, verfügen über ein CMS. 54% der Unternehmen, die keine Maßnahmen zur Risikoeindämmung durchführen, verfügen über ein CMS.

Repräsentativität des Datensatzes

Bei der Interpretation des hier vorgestellten Datensatzes ist zu beachten, dass es sich nicht um einen repräsentativen Querschnitt der Volkswirtschaften in Deutschland, Österreich und der Schweiz handelt. Eine Selektion ist in der Studie originär angelegt, da vormalige Kartellunternehmen sowie Mitglieder von Compliance-Verbänden gezielt um Ihre Teilnahme gebeten wurden. Entsprechend ist zu beachten, dass ehemalige Kartellteilnehmer mit einem Anteil von rund 45% überrepräsentiert sind. Gleiches gilt für den Anteil der Unternehmen (rund 83%), die über ein Compliance Management System verfügen. Bedingt durch den Fokus auf Kartellunternehmen ergibt sich eine Verzerrung hin zu großen Unternehmen i.S.d. deutschen Handelsgesetzbuches sowie zu Branchen, in denen in der Vergangenheit Verstöße gegen das Kartellverbot aufgetreten sind. Folglich sollten die zuvor in diesem Abschnitt gemachten Angaben primär als Charakterisierung unseres Datensatzes verstanden werden.

Im Fokus unseres Erkenntnisinteresses stehen hingegen die folgenden Abschnitte, in denen wir uns gezielt mit Unternehmen beschäftigen, die Maßnahmen der Kartellrechts-Compliance (Risikoidentifikation, -beurteilung und -eindämmung) durchführen, da sie bereits in der Vergangenheit gegen das Kartellrecht verstoßen haben oder sich in gefährdeten Branchen befinden. Zu beachten ist auch, dass viele Teilnehmer an der Befragung zwar über langjährige Erfahrung im Bereich des Kartellrechts und der Kartellrechts-Compliance verfügen. Viele dieser Teilnehmer verfügen jedoch über keine aktive Erfahrung mit Verstößen gegen das Kartellverbot. Entsprechend vorsichtig sollten die Angaben zur Bedeutung möglicher Risikofaktoren für das Eingehen vergangener Verstöße interpretiert werden.

3 Risikoidentifikation und –beurteilung

Im Folgenden stellen wir die Ergebnisse unserer Befragung hinsichtlich der Risikoidentifikation und der Risikobeurteilung dar und interpretieren diese auf Basis der einschlägigen Literatur sowie der Fallevidenz.

59 der 86 befragten Unternehmen gaben an, Maßnahmen zur Risikoidentifikation durchzuführen (B201_01). 7 dieser Unternehmen verfügten jedoch nicht über ein formales CMS (A101). Umgekehrt waren unter den 15 Unternehmen, die keine Maßnahmen zur Risikoidentifikation durchführen, jedoch 5 Unternehmen, die über ein CMS verfügen (A101). Von den 59 Unternehmen, die Maßnahmen zur Risikoidentifikation durchführen, führen 49 ebenfalls Maßnahmen zur Vermeidung von Verstößen gegen das Kartellverbot (A105, A116, A119) durch. Auf diese 49 Unternehmen beziehen sich unsere nachfolgenden Auswertungen. Davon waren 27 in der Vergangenheit selbst an Verstößen gegen das Kartellverbot beteiligt (A106). 5 der 49 Unternehmen hatten die Befragung beendet, ehe sie zu den Risikofaktoren befragt werden konnten. Die Zahl dieser Unternehmen stieg bis zum Ende dieses Fragenblocks auf 12.

56 der 86 befragten Unternehmen gaben an, Maßnahmen zur Risikobeurteilung durchzuführen (B201_02). 17 Unternehmen führen keine derartigen Maßnahmen durch, während sich 12 nicht zu unserer Frage äußerten. Auch hier sind das Vorhandensein eines CMS (A101) und die Durchführung von Maßnahmen zur Risikobeurteilung nicht völlig kongruent. So finden sich in unserem Datensatz 3 Unternehmen, die zwar eine Risikobeurteilung durchführen, jedoch nicht über ein CMS verfügen. Andererseits geben auch 8 der Unternehmen mit CMS an, keine Risikobeurteilung durchzuführen. Gerade in der letztgenannten Gruppe sehen wir einen erheblichen Nachholbedarf.

Den Teilnehmern wurden verschiedene Szenarien bzw. mögliche Risikofaktoren für das Eingehen von Kartellen präsentiert. Dabei unterscheidet unsere Studie die folgenden Kategorien:

- Risikofaktoren im Recht
- Nachfrageänderungen als Risiken
- Risikofaktoren im Wettbewerbsumfeld
- Gewinnänderungen
- Ziele der Mitarbeiter als Risiko
- Weitere Risikofaktoren

Den 49 Teilnehmern, die laut eigenen Angaben Maßnahmen zur Vermeidung von Verstößen gegen das Kartellverbot ergreifen, wurden zu jedem Szenario zwei Fragen gestellt:

1. *Wird dieses Szenario in Ihrem Unternehmen zu den Risikofaktoren für Verstöße gegen das Kartellverbot gezählt?* – Antwortmöglichkeiten: ja, nein und keine Angabe (kA)
2. *Wirkt das genannte Szenario Ihres Erachtens einem Verstoß gegen das Kartellverbot entgegen oder wird dieser dadurch gefördert?* – 7 endpunktbenannte Antwortmöglichkeiten zwischen „wirkt deutlich entgegen“ und „fördert deutlich“

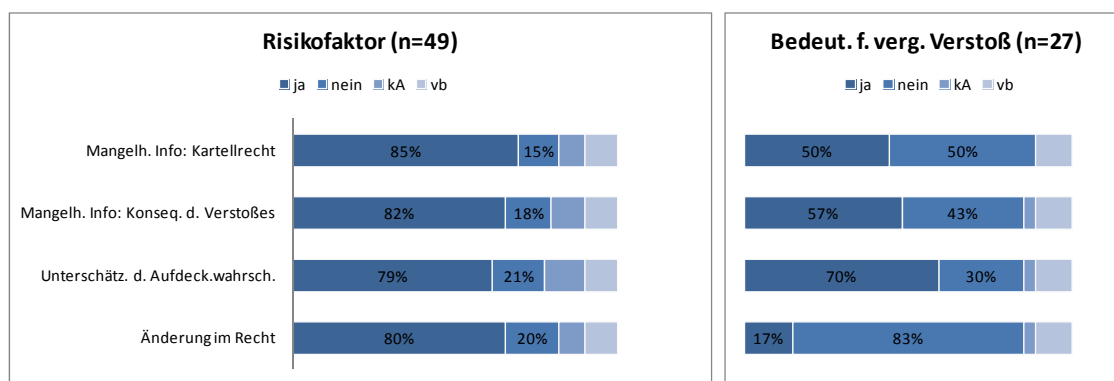
Die 27 Unternehmen mit aktiver Kartellerfahrung wurden zusätzlich gefragt:

3. *Trifft der genannte Sachverhalt auf die Verstöße gegen das Kartellverbot zu, die in Ihrem Unternehmen in der Vergangenheit aufgetreten sind?* – Antwortmöglichkeiten: ja, nein und keine Angabe (kA)

Die Länge der Balken in den nachfolgenden Graphiken entspricht der Zahl der Antworten in den Kategorien *ja*, *nein*, *kA* und *vb* (d.h. Befragung vor Erreichen dieser Frage beendet). Ferner geben wir die prozentualen Anteile von *ja* und *nein* an. Bei der Berechnung der prozentualen Angaben werden *kA* und *vb* wiederum ausgeschlossen, um keine Verzerrungen durch Teilnehmer zu erhalten, die diese Befragung innerhalb dieses Fragenblocks vorzeitig beendeten.

Risikofaktoren im Recht

Es fällt auf, dass ein Großteil der Teilnehmer, nämlich 85%, unzureichende Information der Mitarbeiter über die relevanten Abschnitte des Kartellrechts (C204, 202, 205) zwar als Risikofaktor ansieht, dass dieser Faktor nach ihrer eigenen Angabe aber nur in ca. der Hälfte der vergangenen Kartellverstöße eine Rolle spielte. Wir interpretieren eine solche Diskrepanz zwischen der wahrgenommenen Bedeutung eines möglichen Risikofaktors und dessen tatsächlicher Bedeutung bei vergangenen Verstößen als Über- bzw. im gegenteiligen Fall als Unterschätzung des entsprechenden Risikos. In diesem Sinne werden offenbar auch Situationen als Risikofaktor überschätzt, in denen Mitarbeiter nur unzureichend über die Konsequenzen dieser Verstöße informiert waren (C206, 207, 208). Eine modelltheoretische Analyse solcher Entscheidungssituationen mit unvollständiger Information findet sich in Paha (2014).

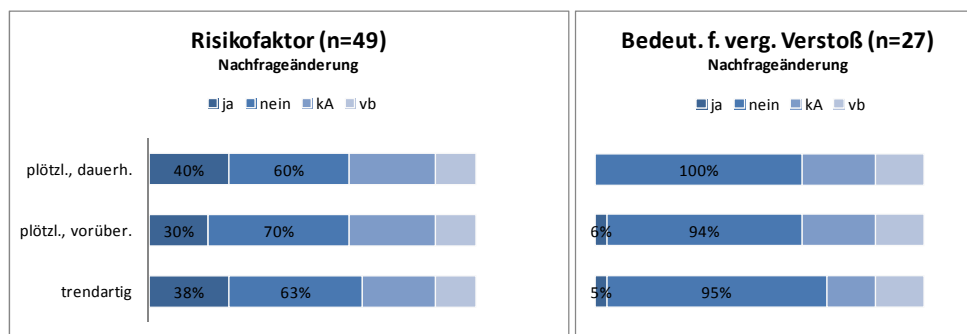


Eine verhältnismäßig akkurate Einschätzung zeigt sich im Hinblick auf den Faktor der Unterschätzung der Wahrscheinlichkeit, dass ein Verstoß gegen das Kartellverbot aufgedeckt und ein Bußgeld verhängt wird (C209, 210, 211). Hier decken sich in etwa die Bedeutung für vergangene Verstöße (70%) und die Einschätzung der Befragten hinsichtlich des hiervon ausgehenden Risikos (79%). Das dem Risikofaktor zugrundeliegende Verhalten, nämlich die Überzeugung, dass das eigene Fehlverhalten im Gegensatz zu demjenigen anderer nicht aufgedeckt wird, wird in der Literatur unter dem Begriff der Hybris diskutiert (Murphy und Kolasky 2012: 63).

Kartellrechtsänderungen, die vormals legales Verhalten illegal werden ließen, werden nur in wenigen Fällen als Grund für Verstöße gegen das Kartellverbot genannt (C212, 213, 214). Sie gelten jedoch in den meisten Unternehmen als Risikofaktor. Ihre Bedeutung als Risikofaktor für künftige Verstöße scheint also überschätzt zu werden.

Nachfrageänderungen als Risiken

Nachfrageänderungen (C336, 337, 338) werden von den Befragten im Hinblick auf vergangene Verstöße nahezu überhaupt nicht und im Hinblick auf Compliance-Maßnahmen nur moderat als Risikofaktoren wahrgenommen. Dies gilt unabhängig von ihrer Persistenz und der Art ihres Auftretens (plötzlich vs. trendartig). Nachfrageänderungen wird jedoch in der ökonomischen Theorie eine recht hohe Bedeutung als Auslöser für Kartelle beigemessen. Offenbar besteht hier ein Ansatzpunkt, um die Effektivität von Compliance-Programmen durch die eingehendere Berücksichtigung solcher Faktoren weiter zu erhöhen. Eine Unsicherheit im Umgang mit nachfragebezogenen Faktoren lässt sich auch im Umstand erkennen, dass die Zahl der Teilnehmer, die auf die diesbezüglichen Fragen nicht antworteten, deutlich erhöht war.



Die Bedeutung der Nachfrageentwicklung für die Entstehung von Kartellen lässt sich gut anhand der Fälle illustrieren, die in den vergangenen Jahren von der Europäischen Kommission untersucht wurden.¹¹ Ein Beispiel für die Bildung eines Kartells im Rahmen einer schockartig fallenden Nachfrage ist im Fall des französischen Rindfleischkartells zu sehen (COMP/C.38.279/F3). Dieses bildete sich zwischen diversen Berufsverbänden als im Jahr 2000 vermehrt Fälle von boviner spongiformer Enzephalopathie (BSE) aufgetreten waren. Als Folge ging der Rindfleisch-Konsum drastisch zurück, was die Erzeuger in starke, ökonomische Schwierigkeiten brachte. Auch der Fall des Kartells der beiden größten Kunstauktionshäuser Christie's und Sotheby's (COMP/E-2/37.784), das von 1993 bis 2000 aktiv war, dürfte auf eine negative Entwicklung der Marktnachfrage zurückzuführen gewesen sein. Beide Unternehmen waren seit dem 18. Jahrhundert aktiv – als zu Beginn der 1990er Jahre allerdings eine Rezession den Kunstmarkt traf, begannen die beiden Anbieter ihre Gebühren simultan anzuheben.

Beide Fälle lassen eine eher als vorübergehend einzuschätzende Entwicklung vermuten. Es liegen allerdings auch Fälle vor, bei denen von einer dauerhaft wegbrechenden Nachfrage ausgegangen werden kann, wie z.B. bei den Kartellen für Selbstdurchschreibepapier (COMP/E-1/36.212), Videobänder (COMP/38.432), Garne (COMP/38.337) und Monitorröhren (COMP/39.437) zu sehen.

Auch positive Entwicklungen der Nachfrage können die Bildung illegaler Absprachen begünstigen. Dies wird unter anderem an den Kartellen für Kautschukchemikalien (COMP/F/38.354), Kupfer-Installationsrohre (COMP/E-1/38.069) und Flachglas (COMP/39.165) ersichtlich. Bei letzterem führten beispielsweise strengere Regelungen zur Energieeffizienz dazu, dass die Nachfrage nach speziellen Gläsern wie E- oder Sicherheitsglas in den Jahren 2005 und 2006 anstieg. Allerdings wurde ein stetiger Rückgang der Preise für Flachglas beobachtet. Dies verdeutlicht, dass auch eine

¹¹ Die beispielhaft angeführten Fälle wurden im Rahmen der bisher unveröffentlichten M.Sc.-Thesis von Herrn Daniel Herold untersucht und entstammen einer ausführlichen Fallstudie von 43 EU-Fällen.

Interaktion gegenläufiger Effekte dazu führen kann, dass Unternehmen in eine wirtschaftliche Schiefelage geraten. Die beschriebenen Fälle machen deutlich, dass die Nachfrageentwicklung in vergangenen Kartellen durchaus einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Entstehung der genannten Absprachen hatte.

Um einen Ansatzpunkt der ökonomischen Theorie an ein Compliance-Programm im Hinblick auf Nachfrageentwicklungen zu knüpfen, ist ein Blick auf die Theorie der Kartellstabilität notwendig. Das grundlegende Problem in Kartellen ist im Abweichungsanreiz der Unternehmen zu sehen (Stigler 1964). Erwarten die potenziellen Kartellunternehmen, dass die Kartell-Partner sich sowieso nicht an die Absprache halten werden, so wird sich kein Kartell bilden. Somit ist die Untersuchung der Kartellstabilität als sinnvoller Startpunkt für effektive Compliance-Bemühungen zu sehen. Eine der frühesten Untersuchungen in diesem Bereich liefern Rotemberg und Saloner (1986). Sie untersuchen, wie sich zufällige Schwankungen der Nachfrage auf den Anreiz der Kartellunternehmen auswirken von der Kartell-Lösung abzuweichen. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass Absprachen in Rezessionen stabiler sind, da die Unternehmen nach dem Ende der Rezession hohe Verluste realisieren würden, wenn das Kartell nicht mehr bestehen würde. Die Ergebnisse der theoretischen Literatur der vergangenen 25 Jahre zeigen, dass die Kartellstabilität von der Art der Nachfrageschwankung (z.B. erwartete konjunkturelle Änderungen vs. unerwartete Schocks) und insbesondere der Auslastung der Produktionskapazitäten abhängt. Hierdurch ergeben sich komplexe Interaktionen, so dass kein pauschaler Zusammenhang zwischen Nachfrageentwicklung und Kartellstabilität besteht. Vielmehr muss jeweils eine Einzelfallbetrachtung erfolgen.

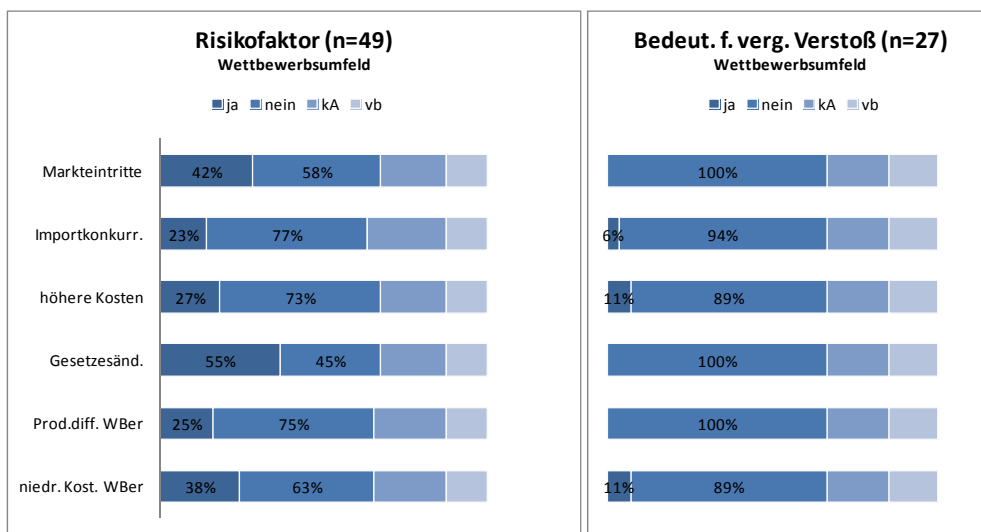
Festzuhalten ist in jedem Fall, dass Nachfrageschwankungen großen Einfluss auf die Bildung und die Stabilität von Kartellen haben. Für Compliance-Verantwortliche im Unternehmen ist es aber wahrscheinlich einfacher andere Indikatoren, wie z.B. die weiter unten beschriebene Zunahme der Wettbewerbsintensität oder die Veränderungen des Gewinns, zu überwachen. Dennoch sollte nicht vergessen werden, dass Entwicklung der Nachfrage als Ursache für Marktentwicklungen zu sehen ist. Damit sollten auffällige Änderungen der Marktnachfrage in jedem Fall beobachtet werden, damit angemessene Vorsichtsmaßnahmen im Unternehmen ergriffen werden können.

Risikofaktoren im Wettbewerbsumfeld

Unsere Daten legen nahe, dass auch Änderungen im Wettbewerbsumfeld (C339, 340, 341) der Unternehmen als Risikofaktoren unterschätzt werden. Hierzu zählen z.B. verstärkte Importkonkurrenz, Kostenänderungen etc., von denen aus der Empirie und der ökonomischen Theorie bekannt ist, dass sie die Kartellbildung fördern können. In der Wahrnehmung der Befragten liegt die Bedeutung dieser Wettbewerbs-Faktoren auch für vergangene Verstöße jedoch nahezu bei null.

Als Risikofaktoren für zukünftige Verstöße wird die Bedeutung des Wettbewerbsumfelds zwar als etwas höher eingeschätzt. Die stärkste Risikowirkung wird jedoch dem Faktor „Gesetzesänderungen“ zugesprochen. Aus ökonomischer Sicht ist es erstaunlich, dass gerade verstärkte Importkonkurrenz und Kostensteigerungen von vielen Befragten explizit nicht als Risikofaktoren eingestuft werden. Es dürfte also hilfreich sein, auch die Compliance-Verantwortlichen stärker über diese Faktoren aufzuklären.

Die Fallpraxis zeigt, dass Markteintritte oder verstärkte Importkonkurrenz für die Bildung von zahlreichen Kartellen mitverantwortlich war. Diese Entwicklungen münden in erhöhter Wettbewerbsintensität am Markt und führen somit zu erhöhtem, ökonomischen Druck auf die Unternehmen. Ein Beispiel für die Bedeutung zunehmender Importkonkurrenz bei der Bildung von Absprachen ist das Kartell für Sorbate (COMP/E-1/37.370). Die Kommission beschreibt, dass die ersten Kontakte der Kartellunternehmen zwischen 1974 und 1975 stattfanden, wobei ein europäischer Hersteller sich jeweils bilateral mit vier japanischen Herstellern in Verbindung setzte. Zu dieser Zeit sei das Verhalten der japanischen Hersteller auf dem Markt „sehr aggressiv“ gewesen, um ihre „Ausfuhren“ und ihren Absatz zu erhöhen (Rn. 79). Diese Beschreibung legt die Vermutung nahe, dass die japanischen Produzenten durch niedrige Preise versuchten, ihre Exporte im europäischen Raum zu stärken, was eine Importkonkurrenz für den europäischen Hersteller darstellte.¹²



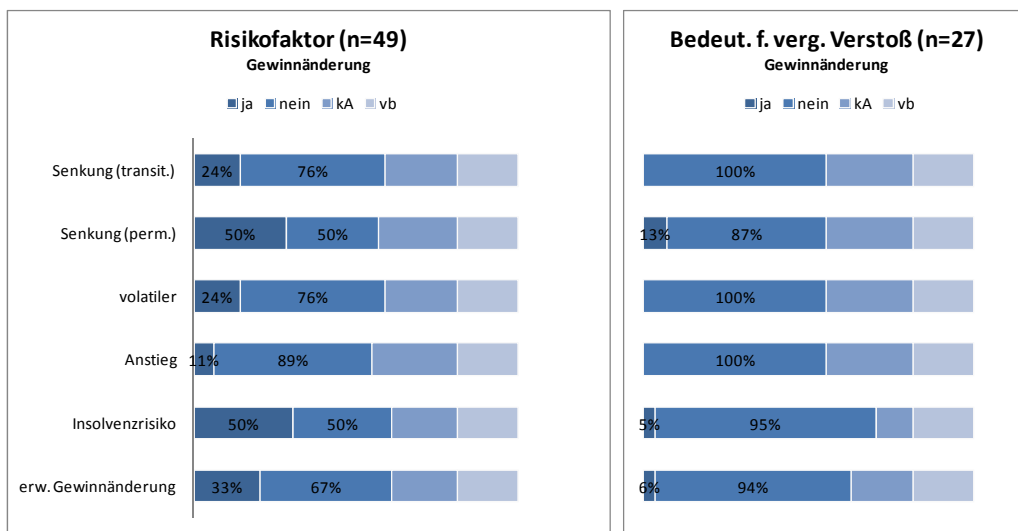
Ein anschauliches Beispiel für die generelle Bedeutung des Wettbewerbsumfeldes bei der Entstehung von illegalen Absprachen ist das Kartell für Natriumglukonat (COMP/E-1/36.756). Die Kommission beschreibt, dass erste Absprachen im Jahre 1981 begannen, als der Markt für Natriumglukonat durch sehr niedrige Preise gekennzeichnet war. Der Grund für dieses niedrige Preisniveau war „ein scharfer Wettbewerb zwischen den drei europäischen Herstellern“ (Rn. 116, 119). An diesem Fall ist auch bemerkenswert, dass das Kartell 1984 zerfallen war, was zur Folge hatte, dass die Preise von 1985 bis 1986 wiederum um 50% fielen. Daher wurde 1986 erneut der Kontakt zwischen den Wettbewerbern gesucht. Daraus erwuchs abermals eine Kartellabsprache (Rn. 126, 127). Auch wenn nicht klar aus dem Bericht hervorgeht, was die Ursache für die Halbierung des Preisniveaus für Natriumglukonat nach Zerfall der ersten Absprache war, so lässt sich in diesem Fall vermuten, dass der beschriebene „scharfe Wettbewerb“ das Ergebnis einer Marktsättigung sein kann.

¹² Ähnliche Entwicklungen sind u.a. in den folgenden Fällen zu beobachten: Zinkphosphat (COMP/E-1/37.027), Monochloressigsäuren (COMP/E-1/C.37.773), Rohrverbindungen und -anschlussstücke (COMP/F-1/38.121) und Organische Peroxide (COMP/E-2/37.857),

Gewinnänderungen als Risiko

Auch Gewinnänderungen (C230, 231, 232) werden von den Befragten in den meisten Fällen weder zu den Risikofaktoren gezählt, noch wird eine Bedeutung für vergangene Kartellverstöße konstatiert. Diese Einschätzung ist unabhängig von der Art der Gewinnänderung (permanent oder vorübergehend, Erhöhung oder Senkung). 50% jener Befragten, die sich der Angabe nicht enthielten, maßen Gewinnsenkungen, die den Fortbestand des Unternehmens oder eines Geschäftsfelds bedrohen (C301, 302, 303), eine Bedeutung als Risikofaktor bei. Auch dieser Anteil darf als überraschend niedrig eingeschätzt werden. Darüber hinaus werden Risiken eher im Hinblick auf aktuelle denn auf erwartete Gewinnänderungen wahrgenommen (C307, 308, 309).

Aus der Fallpraxis ist entgegen der Einschätzungen der von uns Befragten bekannt, dass Gewinneinbußen zur Bildung von Kartellen führen können. Dies ist z.B. am Gipsplatten-Kartell ersichtlich (COMP/E-1/37.152). Eines der beteiligten Kartellunternehmen beschreibt, dass sich die Unternehmen im Vorfeld des Kartells darüber einig gewesen seien „den ruinösen Preiskrieg zu beenden, und dass sich die Hersteller bemühen sollten, den Wettbewerb auf einer wirtschaftlich tragfähigeren Ebene fortzusetzen“ (Rn. 55). Die Unternehmen beschreiben ferner, dass zwischen 1988 und 1992 ein Preisrückgang von 50-75% zu beobachten gewesen sei, der zu Verlusten für die Anbieter geführt habe (Rn. 71). Da das Kartell 1992 seinen Ursprung hatte, lässt sich eine Verbindung zwischen der negativen Gewinnentwicklung und der Kartellierungsstrategie der Unternehmen erkennen.

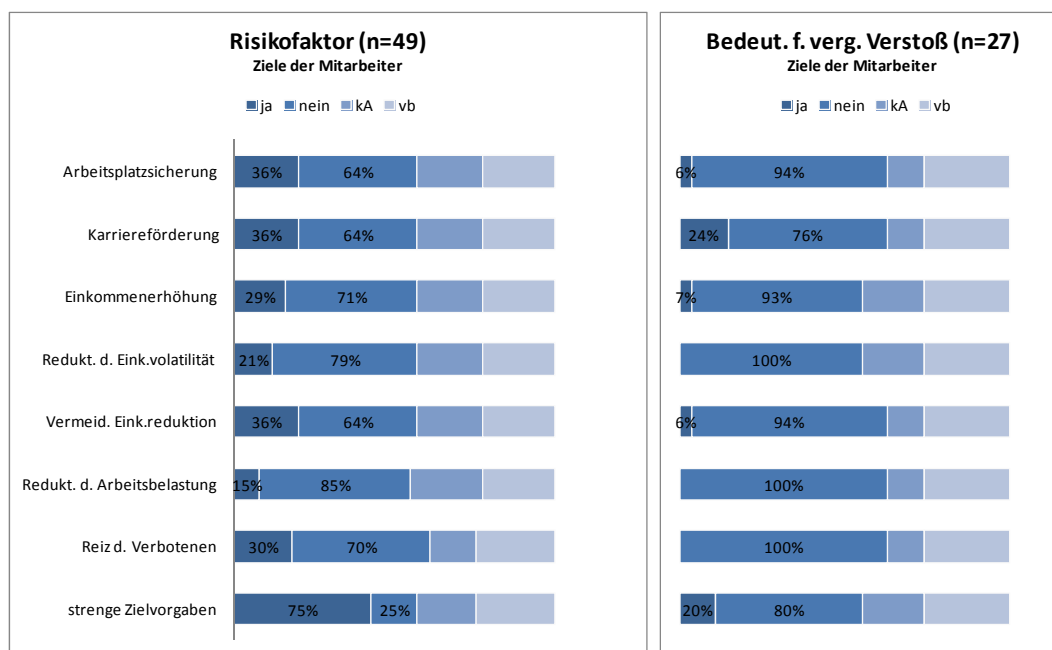


Auch Erwartungen über zukünftige Entwicklungen spielen eine Rolle bei der Bildung von Kartellen. Der Fall des Chloropren-Kautschuk (CR)-Kartells (COMP/38.629) macht dies deutlich. An dieser Absprache waren von 1993 bis 2002 insgesamt sechs Anbieter beteiligt. Auf dem Markt für CR waren eine sinkende Nachfrage, Überkapazitäten und eine steigende Importkonkurrenz in den Heimatmärkten der Hersteller zu beobachten. Auch wenn die Reihenfolge der Ereignisse nicht genau rekonstruierbar ist, so bemerkt die Kommission (Rn. 81) doch, dass die Verhinderung eines drohenden Preisrückgangs ein Hauptziel des Kartells war. Hieran zeigt sich, dass der Entschluss zur Absprache auch eine Entscheidung sein kann, in Zukunft erwartete Schäden vom Unternehmen abzuwenden.

Die beschriebenen Entwicklungen von Markteintritten oder Importkonkurrenz, die sich in einer Zunahme der Wettbewerbsintensität manifestieren, und der Änderung der Gewinne sind eher als eine Wirkung einer Entwicklung am Markt als eine Ursache für diese zu verstehen. Sowohl aus Sicht eines präventiven Einschreitens eines Compliance-Programms, als auch aus wissenschaftlicher Sicht, wäre es wichtig zu erfahren, welche Gründe genau für die Verschärfung des Wettbewerbs verantwortlich sind. Dennoch können ein Anziehen des Wettbewerbs oder ein (drohendes) Absinken des Gewinns – gerade für Compliance-Praktiker – als wichtige Indikatoren für drohende, illegale Absprachen dienen.

Ziele der Mitarbeiter als Risiko

Unser Studie fragte auch nach Risikofaktoren, die in den individuellen Zielen der Mitarbeiter (E303, 311, 312) begründet liegen. Zu nennen sind hier bspw. die Ziele „Sicherung des Arbeitsplatzes“, „Förderung der Karriere“, „Erhöhung des eigenen Einkommens“, und „Vermeidung einer (drohenden) Reduktion des eigenen Einkommens“. Ein Bewusstsein für diese Risikofaktoren ist nur in manchen Unternehmen vorhanden, da nur rund 30% der Teilnehmer, die die diesbezüglichen Fragen beantworteten, die genannten Sachverhalte als Risikofaktoren ansehen. Sowohl die ökonomische Theorie als auch die Empirie legen jedoch nahe, dass Motive wie Einkommenserhöhung und Karriereförderung eine große Rolle im Entscheidungskalkül jener Mitarbeiter spielen können, die bei Kartellierungsentscheidungen eine zentrale Rolle einnehmen.



Ein recht geringes Risikopotential sehen die Befragten im etwaigen Ziel der Mitarbeiter, die eigene Arbeitsbelastung oder die Volatilität des Einkommens zu reduzieren. Freude an Kartellrechtsverstößen (z.B. Reiz des Verbotenen) messen die Befragten weder als Risikofaktor noch als Charakteristikum vergangener Verstöße eine größere Rolle zu (C331, 332, 333). Man könnte interpretieren, dass dies die in der Ökonomie übliche Rationalitätsannahme unterstützt.

Eindeutig zu den Risikofaktoren zählen die Teilnehmer unserer Befragung ambitionierte Zielvorgaben (z.B. hinsichtlich Absatzmengen, Umsatz oder Gewinn; C218, 219, 220). Diese gelten 75% der Antwortenden als risikotragend. Hier decken sich die ökonomische Theorie und das Antwortverhalten der Befragten. Schließlich erleichtern Kartellabsprachen es den Mitarbeitern die

z.B. gewinn- oder umsatzabhängigen Schwellenwerte zu erreichen, um einen Bonus zu erhalten (Murphy 1999, 2001). In einigen (Extrem-)Fällen können diese Schwellenwerte ggf. nur durch die Beteiligung an wettbewerbswidrigen Absprachen erreicht werden.

In diesem Zusammenhang stellt sich grundsätzlich die Frage, welche Personen überhaupt an Verstößen gegen das Kartellverbot beteiligt sind. Insbesondere ist hier von Interesse, welche Personen bei der Bildung der Absprache, sprich beim Beginn der illegalen Handlung, beteiligt sind. Empirische Studien sowie die Fallpraxis legen nahe, dass Verstöße gegen das Kartellverbot in der Vergangenheit sowohl auf unteren als auch auf oberen Hierarchieebenen begangen wurden, sodass sich kein klares Bild abzeichnet. Harrington (2006) deutet an, dass eher die höheren Hierarchieebenen eines Unternehmens für kartellrechtliche Verstöße verantwortlich sind. Dies zeigt sich z.B. in den Kartellen für Vitamine, Gipsplatten und für Spezialgraphit (COMP/E-2/37.667), sowie dem französischen Bierkartell (COMP/C.37750/B2). Im Kartell für Graphitelektroden waren an den ersten Treffen allerdings die Verkaufsdirektoren beteiligt, die nicht der obersten Managementebene zuzurechnen sind. Weitere Evidenz dafür, dass Kartellvergehen eher nicht auf obersten Ebenen begangen werden, liefern z.B. Ashton und Pressey (2012). In diesem Zusammenhang ist speziell auch der *rogue employee* (Dt. sinngem.: verbrecherischer Angestellter) zu nennen. Das OFT (2010: 38-49) beschreibt, dass eine solche Person sich absichtlich und wissentlich über den Compliance-Kodex hinwegsetzt, sei es um die im nächsten Absatz beschriebenen Gewinnziele zu erreichen oder aus Arroganz. Solche Entscheider können auf vielen Unternehmensebenen anzutreffen sein und stellen ein Problem dar.

Entsprechend dieser Ergebnisse sollten auch kartellrechtliche Compliance-Maßnahmen auf alle Hierarchiestufen gerichtet sein. Unsere Befragung legt nahe, dass dies bereits heute der Fall ist (vgl. den folgenden Abschnitt zur Risikoeindämmung).

Der Grundgedanke, dass hohe Gewinnziele die Bildung von Kartellen begünstigen können, ist im theoretischen Modell von Fershtman, Judd und Kalai (1991) zu sehen. Die Autoren zeigen, dass das Stabilitätsproblem (s.o., S. 17) des Kartells, sehr einfach durch eine gewinnabhängige Bezahlung gelöst werden kann. Eine der zentralen Annahmen des Modells ist, dass Eigentümer und Entscheider nicht dieselbe Person sind. Der Eigentümer (Prinzipal) delegiert vielmehr die Leitung des Unternehmens an einen Manager (Agent). Um den Manager mit den gewünschten Anreizen zu versehen, kann der Eigentümer die Entlohnungsstruktur des Agenten bestimmen (Anreizvertrag). Im Rahmen dieses Anreizvertrages hat der Manager die Chance, eine Bonuszahlung zu erhalten, wenn der Gewinn, den er erwirtschaftet, eine bestimmte Größe überschreitet, die der Eigentümer festlegen kann. Im Modell von Fershtman, Judd und Kalai (1991) wird gezeigt, dass ein hohes Gewinnziel, manifestiert durch einen Bonus, der nur in einer Kartellvereinbarung gezahlt wird, dazu führt, dass eine stabile Kartellabsprache entsteht. Auch aktienbasierte Entlohnungsschemata können die Kartellbildung begünstigen. Spagnolo (2000) untersucht dafür, wie sich diverse anteilsbasierte Entlohnungsschemata auf die Anreize der entscheidenden Manager auswirken, sich an Kartellabsprachen zu beteiligen. Bricht eine Kartellvereinbarung durch ein Ausscheren des Unternehmens zusammen, so wird das Kartell sich auf absehbare Zeit nicht mehr erfolgreich koordinieren können. Wird der dadurch entstehende, langfristige Verlust am Aktienmarkt eingepreist, so zeigt Spagnolo (2000) beispielsweise, dass sich der Anreiz des Managements reduziert, von dieser abzuweichen, da die Zahlungen an (hohe) Aktienkurse gebunden sind.

Zusammenfassend halten wir fest, dass das Antwortverhalten der Befragten hinsichtlich mitarbeiterbezogener Risikofaktoren konsistent mit unseren aus Theorie und Evidenz abgeleiteten Hypothesen ist. Zu ambitionierte Zielvorgaben werden klar als Faktor identifiziert, der die Entstehung von Kartellen begünstigt. Diese können einerseits auf Ebene des Verkaufspersonals problematisch sein als auch auf Ebene des höheren Managements. Ein Widerspruch zu den Ergebnissen des OFT (2010) ist dabei hinsichtlich der persönlichen Ziele der Mitarbeiter zu sehen. Die Förderung der eigenen Karriere und die Erhöhung des eigenen Einkommens werden als eher unwichtige Faktoren eingeschätzt – im Gegensatz zum bereits beschriebenen und seitens des OFT als eindeutiger Risikofaktor eingestuften *rogue-employee*. Abschließend ist hier noch auf eine Wechselwirkung zwischen den verschiedenen Faktoren hinzuweisen. Sind, wie aus den Befragungsergebnissen ersichtlich, zu strenge Zielvorgaben ein Problem, so ist es sehr wahrscheinlich, dass auch die Motive Arbeitsplatzsicherung, Karriereförderung und einkommensbezogene Faktoren eine Rolle spielen. Andernfalls wäre es dem Mitarbeiter wahrscheinlich egal, ob er Vorgaben erreicht oder nicht. Somit lässt sich hier schlussfolgern, dass die befragten Unternehmen diesen Ziele in ihren Compliance-Bemühungen nur eine überschaubare Bedeutung einräumen.

Weitere Risikofaktoren

Über diese strukturierten Antwortmöglichkeiten hinaus wurde den Teilnehmern die Möglichkeit geboten, in einem Freitextfeld weitere Risikofaktoren für das Eingehen von Verstößen gegen das Kartellverbot (C335) zu nennen. Hier lassen sich im Wesentlichen drei größere Gruppen von Erklärungsansätzen identifizieren.

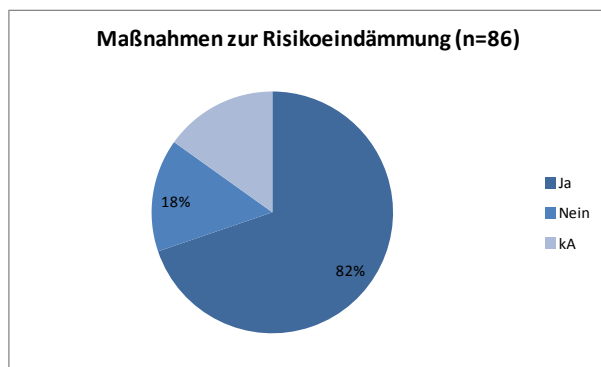
1. Verstöße gegen das Kartellverbot können durch unzureichend ausgestaltete interne Kontrollsysteme bzw. **ungenügende Compliance Anstrengungen** ausgelöst werden (vgl. die Ausführungen in Abschnitt 4 zu den Maßnahmen zur Risikoeindämmung). Zu nennen sind hier bspw. eine Konzentration von Entscheidungsbefugnissen bei einzelnen Entscheidungsträgern (z.B. fehlendes Vier-Augen-Prinzip) oder auch eine mangelnde klare Kommunikation der Erwartungshaltung des Top Management. In diesen Bereich gehört auch die stillschweigende Duldung solcher Verstöße ggf. gepaart mit Gleichgültigkeit: „Das haben wir schon immer so gemacht.“ Im Kontext ungenügender Compliance-Anstrengungen ist auch eine unzureichende Schulung der Mitarbeiter zu nennen, wenn diese neue Verantwortungsbereiche übernehmen. Als Beispiel wurde hier ein langjährig erfahrener Produktionsverantwortlicher genannt, der zum Vertriebschef eines Geschäftsbereichs ernannt wurde.
2. Verstöße gegen das Kartellverbot können sich aus **Faktoren im wirtschaftlichen Umfeld des Unternehmens** ergeben. Genannt wurden hier beispielsweise eine starke Marktgegenseite (Abnehmer mit Nachfragemacht) oder Märkte mit wenigen Teilnehmern und guten persönlichen Beziehungen. Dabei wurde nicht selten die Bedeutung der bereits in den vorigen Fragen genannten Faktoren betont (z.B. drohender Marktanteilsverlust, aggressives Auftreten neuer Wettbewerber, intensiver Wettbewerb). Hier kann vor dem Hintergrund unserer obigen Ergebnisse interpretiert werden, dass diese Risikofaktoren zumindest einzelnen Teilnehmern der Befragung bewusst sind, dass jedoch eine formale Berücksichtigung in den implementierten Compliance-Programmen oft noch aussteht.

3. Auch **persönliche Charakteristika der Mitarbeiter** wie z.B. ein geringes Risikobewusstsein (im Zusammenhang mit hohem Erfolgsdruck) wurden als Risikofaktoren für Verstöße gegen das Kartellverbot genannt. Im Rahmen der o.g. guten persönlichen Beziehungen zwischen Marktteilnehmern wurde auch auf häufige Personalwechsel zwischen im Wettbewerb stehenden Unternehmen verwiesen. So könne sich eine „unzulässige Kollegialität zwischen Vertriebskräften verschiedener Unternehmen“ herausbilden, die eine Haltung des „eine Hand wäscht die andere“ begünstige.

Es ist interessant, dass mehr als einmal auf das Vorhandensein eines dominanten Wettbewerbers verwiesen wurde. Offenbar ist dieser (entgegen einer entsprechenden Wortwahl in den Antworten) nicht als marktbeherrschendes Unternehmen z.B. im Sinne des Art. 102 AEUV zu verstehen sondern eher als eine Art *ringleader*. Als Sachverhalt wurde z.B. genannt, dass ein dominantes Unternehmen unter Androhung von Preiskämpfen die übrigen Wettbewerber zwingen könne, sich an kartellrechtswidrigem Verhalten zu beteiligen. Interessant ist auch der Kommentar, dass sich ein Risiko für Verstöße gegen das Kartellverbot auch durch ein „inkohärentes Vorgehen von Wettbewerbsbehörden und Regulierungsbehörden“ ergeben könne (vgl. auch Paha 2014).

4 Risikoeindämmung

Im Folgenden stellen wir dar, welche Maßnahmen Unternehmen durchführen, um Verstöße gegen das Kartellverbot einzudämmen. Die Ergebnisse unserer Umfrage werden dabei nicht nur präsentiert, sondern auch diskutiert und in einen breiteren Kontext eingeordnet.



Maßnahmen zur Risikoeindämmung werden von einem großen Anteil, d.h. 60, der 86 von uns befragten Unternehmen umgesetzt (B201_03). Ähnlich zur Risikoidentifikation zeigt sich, dass nicht notwendigerweise eine Kongruenz zwischen dem Vorhandensein eines Compliance Management Systems und der Durchführung von Maßnahmen zur Risikoeindämmung bestehen muss. 5 der 60 Unternehmen, die Maßnahmen zur Risikoeindämmung durchführen, verfügen nicht über ein CMS (A101). Andererseits führen 7 der Unternehmen mit einem CMS keine Maßnahmen zur Risikoeindämmung durch.

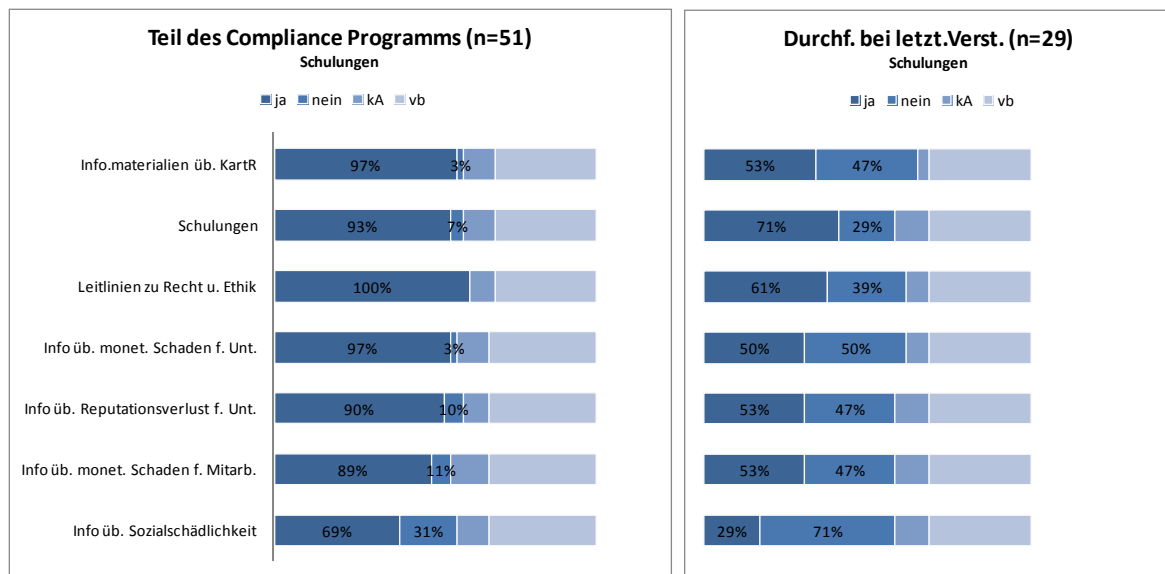
Von den 60 Unternehmen, die Maßnahmen zur Risikoeindämmung durchführen, führen 51 Maßnahmen zur Vermeidung von Verstößen gegen das Kartellverbot durch (A105, 116, 119). Hiervon hatten 29 zuvor gegen das Kartellverbot verstoßen (A106). Auf diese 51 bzw. 29 Unternehmen beziehen sich unsere nachfolgenden Ausführungen.

Den Teilnehmern wurden verschiedene Maßnahmen genannt, zu denen sie sich äußern sollten. Insbesondere handelt es sich dabei um Fragen (a) zur Ausgestaltung und zum Inhalt der Schulungen, (b) zur Vorgabe von Verhaltensregeln bzw. zur Einschränkung von Entscheidungsspielräumen sowie (c) zu Maßnahmen, die der Enthüllung und Sanktionierung von Verstößen gegen das Kartellverbot dienen. Den Teilnehmern der Studie wurden zu jeder der genannten Eindämmungsmaßnahmen die folgenden Fragen gestellt:

1. Wird die genannte Maßnahme in Ihrem Unternehmen zur Eindämmung des Risikos von Verstößen gegen das Kartellverbot eingesetzt? – Antwortmöglichkeiten: ja, nein
2. Wirkt das genannte Szenario Ihres Erachtens einem Verstoß gegen das Kartellverbot entgegen oder wird dieser dadurch gefördert? – 7 endpunktbenannte Antwortmöglichkeiten zwischen „wirkt deutlich entgegen“ und „fördert deutlich“
3. Wurde die genannte Maßnahme zu jenem Zeitpunkt durchgeführt, als in Ihrem Unternehmen der letzte bekannte Verstoß gegen das Kartellverbot auftrat? – Antwortmöglichkeiten: ja, nein

Schulungen

Der Abbau von Informationsdefiziten der Mitarbeiter wird im Zuge der Risikoeindämmung besonders forciert. So gehören die Bereitstellung von Informationsmaterialien über kartellrechtswidrige Verhaltensweisen (D201, 202, 203), Schulungen (D204, 205, 206) sowie die aktive Kommunikation von Leitlinien zu rechtlich und ethisch relevantem Verhalten heute zum Standard von Unternehmen, die Maßnahmen zur Risikoeindämmung betreiben. Dabei ist ein klarer Aufwärtstrend solcher Maßnahmen zu erkennen. Zum Zeitpunkt des letzten Verstoßes gegen das Kartellverbot verfügten schließlich nur etwas mehr als der Hälfte Unternehmen, die hierzu Angaben machten, über solche Maßnahmen. Die bereitgestellten Informationsmaterialien beinhalten z.B. kreditkartengroße Hinweiskarten, die über wettbewerbliche Sachverhalte informieren und von den Mitarbeitern bei sich getragen werden sollen.



Diese Informationsfunktion kartellrechtlicher Compliance-Programme wird auch in der Literatur detailliert beschrieben. So wird den an Kartellverstößen beteiligten Mitarbeiter mitunter Arroganz und Hybris attestiert, wonach diese sich als zu *smart* ansehen, um von den Wettbewerbsbehörden *geschnappt* zu werden (Murphy und Kolasky 2012: 63). Ein weiterer Literaturstrang (siehe z.B. Kaplow 1995) befasst sich mit Entscheidungssituationen, in denen die Entscheidungsträger die rechtliche Relevanz ihres Verhaltens nicht völlig einschätzen können. So kann nicht ohne weiteres davon ausgegangen werden, dass z.B. ein Entwicklungsingenieur die kartellrechtliche Tragweite einer Forschungskoooperation ebenso gut einschätzen kann wie ein Kartellrechtsanwalt. An anderer Stelle befasst sich ein Ko-Autor dieser Studie ausführlich mit den Konsequenzen die sich ergeben, wenn Unternehmensmitarbeiter unvollständig über das Kartellrecht informiert sind (Paha 2014). Dort wird gezeigt, dass die behördliche Kartellrechtsdurchsetzung gerade auch durch die o.g. Schulungsmaßnahmen komplementiert werden sollte, um ihre volle Effektivität entfalten zu können. Ungenügendes Wissen über das Kartellrecht führt unternehmensseitig zu Fehlentscheidungen, die den Konsumenten und auch den Unternehmen schaden.

Die von uns befragten Unternehmen informieren ihre Mitarbeiter gleichermaßen über monetäre (z.B. Bußgelder und Schadensersatz; D210, 211, 212) und nicht-monetäre (z.B. Medienberichterstattung und Imageverluste; D213, 214, 215) Schäden, die dem Unternehmen durch

Verstöße gegen das Kartellverbot drohen. Diese Warnungen gelten auch im Hinblick auf monetäre (D216, 217, 218) Schäden, die dem Mitarbeiter selbst aufgrund von Kartellverstößen drohen.

Die Abschreckungswirkung insbesondere der monetären Konsequenzen ist dabei in der Literatur (z.B. Becker 1968) gut dokumentiert. Hinsichtlich nicht-monetärer Schäden (z.B. Reputationsverluste) gelten grds. ähnliche Überlegungen, wenn diese in Zukunft zu verminderten Zahlungsströmen zu Gunsten des Unternehmens führen. Ein Reputationsverlust, der zu geringeren Umsätzen eines Unternehmens oder einer Sparte führt, ist ebenso sehr geeignet, den Unternehmenswert zu mindern wie ein unmittelbarer Zahlungsmittelabfluss z.B. aufgrund der Zahlung von Bußgeldern oder Schadensersatz. Empirische Untersuchungen zur Größenordnung der Effekte nicht-monetärer Schäden liegen unseres Wissens bislang nicht vor. Hinsichtlich der Reputationswirkungen dürfte auch relevant sein, auf welchen Märkten das fragliche Unternehmen aktiv ist (z.B. Endkunden oder Firmenkunden), wie leicht die Charakteristika des gehandelten Gutes von den Abnehmern beurteilt werden können, und wie stark die Verhandlungsmacht von Zulieferern und Abnehmern ausgeprägt ist (siehe hierzu auch die Diskussion in Abschnitt 5). Gleichmaßen ist nicht auszuschließen, dass die Medienberichterstattung hinsichtlich eines Verstoßes gegen das Kartellverbot auch das Image der beteiligten Unternehmen als Arbeitgeber beeinträchtigt. Die Folgen einer solchen Imageschädigung (z.B. Verringerung der durchschnittlichen Qualität der Mitarbeiter, Verlust von Kreativpotential etc.) dürften kaum seriös zu beziffern sein.

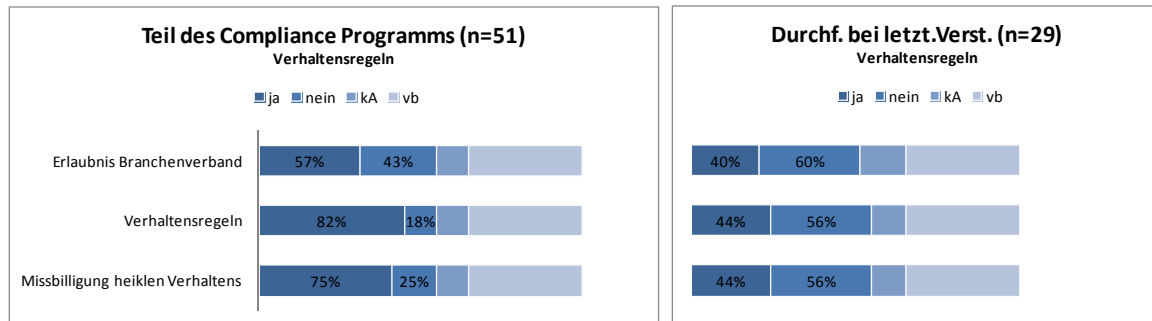
Nicht gesichert ist, wie die Information interpretiert werden darf, dass 31% der auf unsere Frage antwortenden Unternehmen in ihren Informationsmaterialien und Schulung nicht darüber informieren, dass Kartelle potentiell sozialschädlich sind und der Rechtsbruch unethisch ist (D219, 220, 221). Eine solche Sozialschädlichkeit von Kartellen wird insbesondere von den Wettbewerbsbehörden betont.¹³ Die Sozialschädlichkeit wird folglich von den Unternehmen etwas weniger stark betont als die Bedeutung monetärer Strafen. Es stellt sich die Frage, ob dies vornehmlich auf die Ungenauigkeit und schwere Greifbarkeit des Begriffs *sozialschädlich* zurückzuführen ist. Darüber hinaus könnte mit Vorsicht argumentiert werden, dass die Betonung der Sozialschädlichkeit möglicherweise geeignet ist, auf den Kern der Compliance, d.h. die Compliance-Orientierung des Top-Managements, zurückzuschließen. In diesem Sinne ließe sich ggf. ableiten, dass die Betonung eines rechtskonformen Unternehmensklimas noch nicht so stark ausgeprägt ist wie das Schüren der Furcht vor hohen Strafen.

Verhaltensregeln – Kommunikation

In der Literatur (Beckenstein und Gabel 1986) wird mitunter argumentiert, dass Kartellrechtsverstöße durch eine stärkere Zentralisierung der Entscheidungsstruktur innerhalb des Unternehmens verringert werden können. Hierbei wird unterstellt, dass Compliance-Verstöße vornehmlich auf unteren Hierarchieebenen begangen werden, während das Top Management für rechtskonforme Verhaltensweisen eintritt. Inwieweit diese Annahme gerechtfertigt ist, wird in der Literatur durchaus kontrovers diskutiert (siehe unsere Ausführungen in Abschnitt 3 zu den Hierarchieebenen, auf denen Verstöße gegen das Kartellverbot begangen werden). Hält man jedoch an der Annahme der Verstöße auf unteren Hierarchieebenen fest, wird mitunter argumentiert, dass solche Verstöße vermindert werden können, wenn Entscheidungsbefugnisse auf obere Hierarchieebenen verlagert oder durch klare Verhaltensvorgaben begrenzt werden.

¹³ Bundeskartellamt (2000). „Bonusregelung für Kartellbrecher.“ <http://goo.gl/j3WP6u> Abgefragt am: 14. Juli 2014

Eine entsprechende Tendenz zeigt sich in den Angaben der von uns befragten Unternehmen. In 57% der antwortenden Unternehmen sind die Mitarbeiter verpflichtet, die Erlaubnis Ihres Arbeitgebers einzuholen, ehe sie Mitglied in Branchenverbänden werden (D320, 312, 322). 82% der antwortenden Unternehmen verfügen über formalisierte Verhaltensregeln zum Verhalten ihrer Mitarbeiter vor, während oder nach Verbandstreffen (D340, 338, 339).



Zu diesen Verhaltensregeln (D341, Freitextfeld) zählen die Unternehmen z.B. Maßnahmen für Sitzungen und Verbandstreffen. Dabei können Maßnahmen vor, während und nach den Verbandstreffen unterschieden werden:

Vor dem Treffen muss in manchen Unternehmen die Rechtsabteilung (oder ein anderer, klar benannter Ansprechpartner) präventiv kontaktiert werden, wenn eine Kartellrechtsrelevanz der zu besprechenden Themen vermutet wird. Hierzu ist der Rechtsabteilung die Agenda des Treffens zu übersenden und deren Erlaubnis zur Teilnahme einzuholen (alternativ: Erlaubnis durch den Vorgesetzten). Insbesondere die vorherige Überprüfung der Agenda/Traktandenliste wird von vielen Studienteilnehmern als Maßnahme der Risikoeindämmung genannt. Darüber hinaus kann ein spezielles *Briefing* der Sitzungsteilnehmer erfolgen.

Während des Treffens soll von der Sitzungsleitung auf kartellrechtliche Leitlinien hingewiesen werden. Außerdem verlangen manche Unternehmen von ihren Mitarbeitern die Anfertigung von (Kurz-)Protokollen über die besprochenen Themen. Beim Aufkommen heikler Themen sollen die Teilnehmer eine Unterbrechung der Sitzung veranlassen und diese verlassen. Vorher soll die mögliche Kartellrechtswidrigkeit dieser Themen angesprochen und zu Protokoll gegeben werden.

Nach dem Treffen kann es vorgeschrieben sein, die Rechtsabteilung zu informieren (*Debriefing*), wenn heikle Themen besprochen wurden. Hier bieten insbesondere die erstellten Protokolle eine wichtige Informationsquelle, die geprüft und hinterfragt werden.

In diesem Zusammenhang lassen sich folglich verschiedene Arten von Maßnahmen identifizieren. (a) So geht es hier zunächst um die Vermittlung von Informationen gegenüber den Teilnehmern der Sitzung. Dies entspricht einer fallweisen Schulung (vgl. unsere diesbezüglichen Ausführungen weiter oben sowie Paha 2014). (b) Darüber hinaus sollen durch die Vorgabe von Verhaltensregeln diskretionäre Spielräume der Mitarbeiter begrenzt werden (Beckenstein und Gabel 1986). (c) Die Dokumentation der besprochenen Inhalte hat zunächst eine Beweismittelfunktion, erleichtert aber auch (d) die Überwachung des Verhaltens der Mitarbeiter durch Vorgesetzte.

Gemäß der ökonomischen Theorie kommt der letztgenannten Überwachungsfunktion eine spezielle Bedeutung zu. Ein effektives Compliance-Programm kann so als internes *Monitoring*-System verstanden werden. Ein Programm, das der Aufdeckung von Fehlverhalten der Arbeitnehmer dient, wirkt abschreckend und kann somit Kartellvergehen im Vorhinein verhindern (Angelucci und Han 2010, Herold 2014). Wichtig sind hierbei auch drohende Disziplinarmaßnahmen im Falle des Fehlverhaltens eines Mitarbeiters. Eine Abschreckungswirkung kann sich nur einstellen, wenn das Fehlverhalten auch geahndet wird (siehe auch das Unterkapitel zu Enthüllung und Sanktionierung).

Hinsichtlich der o.g. Überwachungs-/Monitoringfunktion dürfen jedoch auch die negativen Aspekte einer solchen Kontrolle nicht vergessen werden. So argumentieren z.B. Falk und Kosfeld (2006) auf Basis eines Laborexperiments, dass Mitarbeiter auf eine verstärkte Überwachung mit Ablehnung und ggf. mit einer Reduktion ihres Arbeitseinsatzes reagieren. Hieraus ergibt sich, dass bei der Ausgestaltung eines effektiven CMS solche Effekte nicht unberücksichtigt bleiben dürfen. Vielmehr ist es nötig eine Balance zwischen den genannten Effekten, d.h. Kontrolle und Zentralisierung vs. Entscheidungsfreiheit und Arbeitsmotivation, zu finden.

Entsprechend dieser unterschiedlichen Ausgestaltungsmöglichkeiten sind die Angaben der Teilnehmer unserer Studie zu weiteren Verhaltensregeln und Maßnahmen auch relativ weit gefasst: Eher allgemein geben die Studienteilnehmer an, dass sie ihren Mitarbeitern klare Anweisungen geben bzw. Informationen bereitstellen, wie diese sich in kartellrechtsheliken Situationen verhalten sollen, d.h. welche Verhaltensweisen erlaubt bzw. untersagt sind. Solche Informationsmaterialien werden teilweise von Branchenverbänden erarbeitet und den Unternehmen zur Verfügung gestellt.¹⁴ Diese können auch die Form von Checklisten oder Kärtchen mit den wesentlichen DOs und DON'Ts annehmen. Ein Unternehmen gab auch an, die Verbandsmitgliedschaften seiner Mitarbeiter systematisch erfassen zu wollen.

Als ähnlich bedeutend wie die Herausgabe von Verhaltensrichtlinien werden Maßnahmen angesehen, die eine Kultur der Missbilligung kartellrechtswidrigen Verhaltens durch Kollegen und Vorgesetzte schaffen sollen (D330, 331, 332). Diese Maßnahmen lassen sich in das *Core of Compliance* Konzept der britischen *Competition and Markets Authority* einordnen. In einem Freitextfeld (D319) benennen die Teilnehmer unserer Studie die im folgenden Absatz genannten Maßnahmen. Diese unterscheiden sich z.B. im Grad der Kooperation (Ein-/Zweiseitigkeit der Kommunikation), des Verständnisses und der Wertschätzung zwischen Mitarbeitern auf der gleichen oder unterschiedlichen Hierarchiestufen. Konkret stehen sich die folgenden Kommunikationsformen gegenüber:

Bilaterale Kommunikation: Ansprechen „des korrekten Verhaltens in den Mitarbeitergesprächen“, ständige „Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Kollegen zum Thema Kartellrecht“, „regelmäßige Bereichstreffen zum Thema“

Unilaterale Kommunikation: „zero tolerance policies“, die „schriftliche Verpflichtung [alternativ: die Aufforderung] jedes kartellrechtswidrige Verhalten zu melden“

¹⁴ Vgl. z.B. die Compliance-Initiative des Bundesverbands für Materialwirtschaft: <http://goo.gl/p6rK2f> (zuletzt abgerufen am 23. Juli 2014)

Entsprechend kann auch unterschieden werden nach der Richtung des Informationsflusses:

Bottom-Up: „strukturierte und regelmäßige Berichte an den oberen Führungskreis über den Stand der internen Kontrollen“

Top-Down: „Top Management Kommunikation“

Im Kontext der Kommunikation von Seiten des Top Managements wird in der praxisorientierten Literatur nicht selten auf den sogenannten *Tone at the Top* verwiesen. Eine klare wissenschaftliche Analyse der hinter diesem Konzept stehenden Wirkungszusammenhänge steht – zumindest aus dem Blickwinkel der Volkswirtschaftslehre – noch aus. Die nachfolgenden Ausführungen sollen daher erste Ansatzpunkte für eine weitere Beschäftigung mit diesem Thema liefern. Es ist zu betonen, dass in diesem Zusammenhang noch weiterer Forschungsbedarf besteht.

Eine Herausforderung für das Top Management besteht darin, die Mitarbeiter von der Vorteilhaftigkeit kartellrechtskonformen Verhaltens für den Unternehmenserfolg zu überzeugen. Ein Ansatz zur Lösung dieses Informationsproblems liegt in den o.g. Schulungen, in denen den Mitarbeitern Informationen über das Kartellrecht sowie über die Konsequenzen von Rechtsverstößen vermittelt werden. So können Informationsasymmetrien zwischen dem Top Management (bzw. der Rechts-/Complianceabteilung) und nachgeordneten Hierarchieebenen abgebaut werden. Zu beachten ist jedoch, dass solche Schulungen Kosten verursachen. Zu denken ist hier nicht nur an die monetären Kosten für z.B. Trainer, Unterlagen, Räume, Verpflegung etc. sondern vielmehr an die indirekten Kosten, die durch den Arbeitsausfall während der Schulungszeit entstehen (z.B. verminderter Umsatz, Unterbrechung der Arbeitsprozesse etc.). Es wäre somit schlicht nicht wirtschaftlich, den Mitarbeitern buchstäblich alle Informationen zur Verfügung zu stellen, die dem Top Management zur Verfügung stehen.

Die Aufgabe und weitere Herausforderung der Top Management Kommunikation besteht folglich darin, die notwendigerweise unvollständig informierten Mitarbeiter von der Bedeutung kartellrechtskonformen Verhaltens für den Unternehmenserfolg zu überzeugen. So soll glaubwürdig signalisiert werden, dass z.B. ein *Code of Conduct* nicht allein aufgrund gesetzlicher Vorgaben verabschiedet wurde, sondern dass es tatsächlich im Unternehmensinteresse liegt, diesen zu befolgen. Eine Annäherungsmöglichkeit an das Thema dieses *Tone at the Top* bietet beispielsweise die *Signaling*-Theorie (siehe zur Übersicht z.B. Connelly et al. 2011). Diese befasst sich mit der glaubwürdigen Informationsübermittlung zwischen Parteien, die über unterschiedliche Informationen verfügen und entscheiden müssen, ob sie das von der jeweils anderen Seite gesendete Signal für glaubwürdig halten oder nicht.

Um ein glaubhaftes Signal an die Mitarbeiter zu senden, kann es nötig sein, dass dieses Signal für den Sender, d.h. das Top Management, eine teure Maßnahme darstellt oder als solche wahrgenommen wird. Ehe wir auf die Umsetzung im Kontext der Kartellrechts-Compliance eingehen, möchten wir dieses Argument anhand eines klassischen, oft verwendeten Beispiels illustrieren. Die Grundidee des Signaling geht auf Spence (1973) zurück, der seine Überlegungen am Beispiel des Arbeitsmarktes illustriert: Ein Arbeitnehmer kann seine hohe Qualifikation signalisieren, indem er bspw. eine Hochschulausbildung vorweist, deren Erwerb mit hohen Kosten (z.B. niedriges Einkommen während des Studiums und hohe Lernanstrengungen) verbunden ist. Im Kontext des reinen Signaling kommt es folglich nicht darauf an, dass die Ausbildung tatsächlich ein hohes Qualifikationsniveau bewirkt. Vielmehr gehe es darum, dass der Bewerber durch seine teure, einkommensarme Ausbildungszeit

seine Qualität signalisiert, eine komplexe, fordernde Tätigkeit im Unternehmen auch tatsächlich ausfüllen zu können. Schließlich würden nur solche Bewerber eine teure Ausbildung durchlaufen, die sich ihrer Fähigkeiten und damit einer späteren Anstellung verhältnismäßig sicher sind. Eine teure Ausbildung fungiert folglich als Selektionsmechanismus, um die Spreu vom Weizen zu trennen, da wenig produktive Personen die aufwändige Ausbildung gar nicht erst beginnen.

Überträgt man diese Grundgedanken auf Compliance-Programme, so muss das Management den Mitarbeitern glaubhaft signalisieren, dass sie tatsächlich einen hohen Wert auf die Einhaltung rechtlicher Regeln legen. Glaubwürdige Signale müssen von den Empfängern gut beobachtbar sein. Außerdem sind sie dabei nahezu zwangsläufig teuer und folgen – bezogen auf den hier diskutierten Anwendungsfall – der folgenden Logik:

Das Top Management bzw. das Unternehmen würde sich dieses teure Compliance Management System nicht leisten, wenn der Ertrag rechtskonformen Verhaltens nicht noch deutlich höher wäre.

Ein teures, gut beobachtbares Signal kann dabei z.B. die Zertifizierung des CMS durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft sein. Zu beachten ist auch, dass die Kosten der Signalisierung nicht zwangsläufig monetär sein müssen. Die Aufmerksamkeit des Top Managements verursacht ebenfalls (indirekte) Kosten. So verursacht eine Rede auf der Aktionärsversammlung zum Thema Compliance die Kosten, z.B. nur in geringerem Ausmaß über die neuesten Investitionsvorhaben reden zu können. Alternativ verursacht das Interview eines Vorstands mit einer überregionalen Tageszeitung zum Thema Compliance Kosten, da der betreffende Vorstand zu diesem Zeitpunkt z.B. die Leitung einer Strategiesitzung an seinen Stellvertreter delegieren muss. Die Kosten sowie die Beobachtbarkeit der gesendeten Signale steigen auch mit der Häufigkeit, mit der die Bedeutung eines CMS signalisiert wird. Wobei andererseits die vielfache Wiederholung eines Signals auch dazu führen kann, dass dieses weniger stark beachtet wird.

Auf Basis der obigen Überlegungen und vorbehaltlich deutet sich an, dass die Konzepte des *Core of Compliance* bzw. des *Tone at the Top* zumindest in Teilen auf das Senden teurer, d.h. glaubwürdiger, Signale durch das Top Management hinauslaufen. Zentral ist hierbei auch, dass das Senden solcher Signale nur dann wirtschaftlich ist, wenn die Compliance-Anstrengungen einen entsprechenden Ertrag erwirtschaften. D.h. kartellrechtskonformes Verhalten und die entsprechenden Compliance-Anstrengungen müssen sich für das Unternehmen lohnen. In diesem Fall können der Unternehmenserfolg und der individuelle Erfolg der Mitarbeiter auch durch Maßnahmen wie bspw. eine erfolgsabhängige Bezahlung der Mitarbeiter in Einklang gebracht werden. Es ist zu beachten, dass die hier angebrachten Überlegungen noch nicht modelltheoretisch untermauert sind. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf.

Problematisch ist, dass der Ertrag der Compliance-Bemühungen nur schwer messbar ist. Dies lässt sich an folgendem Beispiel erkennen. Ein höchsteffektives CMS würde kartellrechtliche Compliance-Verstöße bereits im Ansatz verhindern. Ein moderat wirksames CMS würde Verstöße jedoch ggf. erst in deren Vorbereitungs- oder Durchführungsphase aufdecken. Misst man den Erfolg eines CMS an der Zahl der aufgedeckten Verstöße, müsste folglich das zuletzt genannte Compliance-Programm als effektiver gelten. Auch hier zeigt sich weiterer Forschungsbedarf zur Frage, wie der Ertrag von

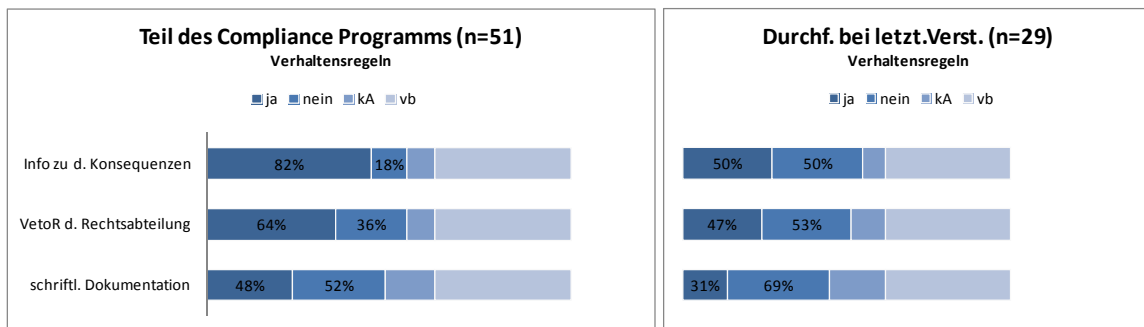
Präventionsmaßnahmen gemessen werden kann. Ähnliche Fragestellungen werden seit einiger Zeit auch hinsichtlich des gesellschaftlichen Ertrags kartellrechtlicher Maßnahmen diskutiert.¹⁵

Verhaltensregeln – Entscheidungsspielräume

Die Unternehmen wurden auch zu konkreten Verhaltensregeln befragt, die greifen, wenn ein Mitarbeiter befürchtet, eine seiner Entscheidungen könne einen Verstoß gegen das Kartellverbot beinhalten. Der Entscheidungsspielraum des Mitarbeiters wird durch solche Regeln effektiv eingeengt.

In 82% der antwortenden Unternehmen ist der Mitarbeiter verpflichtet, von der Rechtsabteilung seines Unternehmens oder externen Kartellrechtsanwälten Informationen zu den rechtlichen Konsequenzen seiner Entscheidungen einzuholen (D304, 305, 306). Jedoch verfügt nur in 64% dieser Unternehmen die Rechtsabteilung über ein Vetorecht, um die potentiell kartellrechtswidrigen Entscheidungen zu stoppen (D315, 316, 317).

48% der antwortenden Unternehmen fordern von den jeweiligen Mitarbeitern, den Entscheidungsprozess schriftlich zu dokumentieren (D307, 308, 309). Eine solche Dokumentation entspricht der o.g. Beweismittelfunktion der Protokollierung von Verbandstreffen, deren Bedeutung von den teilnehmenden Unternehmen betont wird. Hinsichtlich der hier abgefragten Dokumentation kritischer Entscheidungsprozesse zeigt sich hingegen bei vielen Unternehmen noch Nachholbedarf.



Basierend auf Erkenntnissen der US-amerikanischen Compliance-Forschung (Beckenstein und Gabel 1986) wurden die Unternehmen auch zu den Maßnahmen befragt, die sie treffen, um Entscheidungsspielräume ihrer Mitarbeiter bei möglicherweise kartellrechtswidrigen Entscheidungen zu begrenzen (D310). Im Wesentlichen werden hier vier Maßnahmentypen genannt.

1. **Einschaltung der Rechtsabteilung** – Hierzu können z.B. interne Leitlinien existieren. Bei kleinen und mittleren Unternehmen, die nicht über eine eigene Rechtsabteilung verfügen, werden mitunter externe Anwälte hinzugezogen. Ein Unternehmen gab auch an, dass die Rechtsabteilung bei kritischen Entscheidungen den Vorstand informiert, der dann einschreitet bzw. eine Entscheidung herbeiführt.

¹⁵ Vgl. z.B. die diesbezüglichen Anstrengungen der OECD (<http://goo.gl/PrzdT7>, zuletzt abgerufen am 23.07.2014) oder die Beiträge zur Session „The Impact of Competition and Competition Policy on Economic Performance“ der CRESSE-Konferenz 2014 (<http://goo.gl/KMYuiu>, zuletzt abgerufen am 23.07.2014).

2. **Zentralisierung** – Hierzu gehört die Verlagerung der Entscheidungskompetenz auf höhere Managementlevel bis hin zum Konzernvorstand (vgl. Beckenstein und Gabel 1986).

Dabei stellt sich die Frage, ob und inwieweit Hierarchien und Entscheidungsprozesse umstrukturiert werden können und sollten, um die Einhaltung (kartell)rechtlicher Vorschriften zu erhöhen. Schließlich ermöglicht eine Dezentralisierung von Entscheidungen, dass Managementressourcen für strategische Entscheidungen reserviert werden, während operative Entscheidungen oft schneller und kostengünstiger auf unteren Hierarchieebenen getroffen werden können. Gleichzeitig kann eine Zentralisierung gerade auch zu höheren Kartellrisiken führen. Schließlich zeigt die Fallevidenz, dass Kartelle zu einem nicht geringen Anteil auf oberen Leitungsebenen koordiniert werden (Harrington 2006).

3. **Mehr-Augen-Prinzip** – Da der Schaden, der den Unternehmen aus Kartellrechtsverstößen erwächst, als groß angesehen wird, sollen/dürfen Entscheidungen mit einer möglichen Kartellrechtsrelevanz nicht durch eine einzige Person alleine getroffen werden. Die rechtliche Relevanz der Entscheidung ist in diesem Entscheidungsgremium offenzulegen.
4. **Verbindliche Preismodelle** – Solche Preismodelle reduzieren diskretionäre Spielräume und sind daher nicht nur im Hinblick auf Kartellrechtsrisiken von Bedeutung. Sie können in der Wahrnehmung der Unternehmen auch allgemein die operative Steuerung erleichtern.

Hinsichtlich solcher Preismodelle ist allerdings durchaus unklar, inwieweit sie einen kartellverhindernden Effekt besitzen. So ist zum Beispiel aus den Kartellen zwischen Kunstauktionshäusern, den Herstellern medizinischer Gase sowie im Lysinmarkt bekannt, dass „übereifrige“ Vertriebsmitarbeiter die auf oberen Leitungsebenen vereinbarten Absprachen zu unterwandern suchten (Harrington 2006). Schließlich führt die Gewährung günstigerer Konditionen zu einem Anstieg der Verkaufszahlen einzelner Mitarbeiter, wobei potentiell auch deren Bonuszahlungen steigen. Ein solches „kartellschädliches“ Verhalten kann durch die Vorgabe verbindlicher Preismodelle effektiv beschränkt werden. Folglich wäre sogar von einem negativen, kartellbegünstigenden Effekt einer derartigen Compliance-Maßnahme auszugehen.

Enthüllung und Sanktionierung

Kartellrechtliche Compliance-Programme dienen auch der unternehmensinternen Aufdeckung und Sanktionierung solcher Verstöße. Solche Maßnahmen haben – analog zur kartellbehördlichen Aufdeckung und Sanktionierung – auch einen Abschreckungscharakter zur präventiven Verhinderung von Verstößen gegen das Kartellverbot. Im Folgenden stellen wir die Maßnahmen dar, die die von uns befragten Unternehmen in dieser Hinsicht durchführen.

Kartellrechtswidriges Verhalten wird in 88% der antwortenden Unternehmen sanktioniert (D327, 328, 329). Dabei werden die folgenden Sanktionen genannt (D318):

1. **Präventive Sanktionsmaßnahmen** – So werden z.B. Sanktionen (z.B. Kündigung) bei Verletzung des Verhaltenskodex' eines Unternehmens angedroht. Diese Ankündigung erfolgt schriftlich sowie im Rahmen von Schulungen.
2. **Sanktionen unter Aufrechterhaltung des Arbeitsverhältnisses** – In diesem Zusammenhang werden z.B. Freistellungen genannt, „um eine effektive Rechtsverteidigung zu ermöglichen“. Ferner kann eine Abmahnung und/oder Nachschulung erfolgen.
3. **Sanktionen unter Beendigung des Arbeitsverhältnisses** (Kündigung)
4. Ferner werden **weitere Sanktionsmaßnahmen** wie z.B. Schadensersatzforderungen des Unternehmens gegenüber den beteiligten Mitarbeitern genannt. Mehrere der antwortenden Unternehmen verweisen abstrakt auf „arbeitsrechtliche Konsequenzen“, „disziplinarische Maßnahmen“ oder eine „Zero Tolerance Policy“, ohne diese jedoch näher zu spezifizieren.

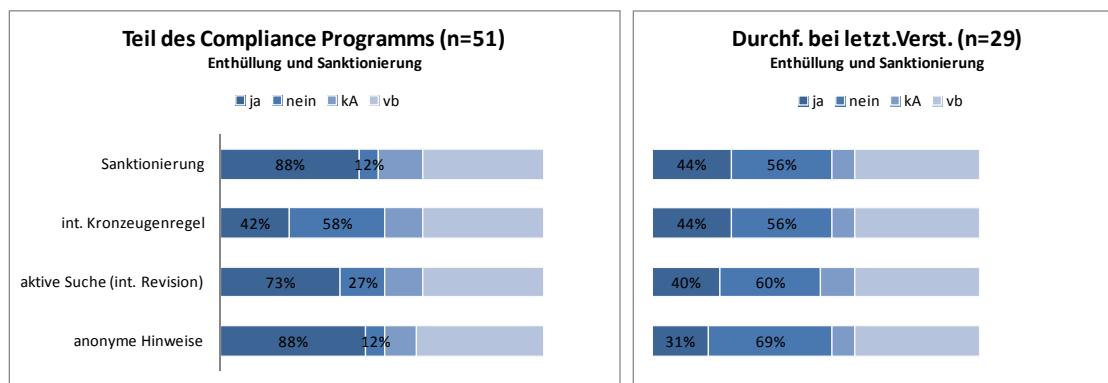
Generell lassen die Antworten auf eine verhältnismäßig große Vielfalt an Sanktionsmaßnahmen mit einem großen Anteil von Einzelfallentscheidungen schließen. Daraus kann sich die Problematik ergeben, dass Mitarbeiter zum Tatzeitpunkt die Konsequenzen ihres Verhaltens nur mit einer großen Ungewissheit überblicken können. So besteht die Gefahr, dass die Schwere der Sanktionen unterschätzt wird, wodurch deren Abschreckungswirkung gemindert wird. Für die Compliance-Praxis lässt sich daher der Vorschlag ableiten, die Sanktionsmaßnahmen weiter zu konkretisieren und zu vereinheitlichen.

Auf der Schnittstelle zwischen der internen Sanktionierung von Verstößen gegen das Kartellverbot und deren Aufdeckung liegen unternehmensinterne Kronzeugenregelungen. Dabei wird Mitarbeitern, die an einem Verstoß gegen das Kartellverbot beteiligt sind, eine Reduktion der o.g. Sanktionen angeboten, wenn diese den Verstoß gegenüber der Compliance-/Rechtsabteilung enthüllen. Solche internen Kronzeugenregelungen sind in rund 42% der auf diese Frage antwortenden Unternehmen zu finden (D333, 334, 335).

Dabei sind die Befragten jedoch nicht zwangsläufig von der Präventionswirkung solcher Maßnahmen überzeugt. In einer Zusatzfrage gaben 64% der Antwortenden an, dass solche Maßnahmen keine Präventionswirkung entfalten oder Kartellrechtsverstöße sogar fördern können. Eine Ursache für diese Einschätzung mag darin liegen, dass diese Sanktionsmilderungen (ähnlich zu den Sanktionen selbst) eher einzelfallbezogen bzw. *ad hoc* gehandhabt werden. So notieren die Unternehmen (D336, Freitextfeld), dass eine Möglichkeit zur Reduktion der Sanktion zwar grundsätzlich besteht, aber nicht garantiert oder aktiv kommuniziert wird. Mitunter besteht das Entgegenkommen der Unternehmen auch im Angebot rechtlicher Unterstützung oder der Übernahme der Kosten der Rechtsverteidigung.

Interessant ist die Rückmeldung eines einzelnen Unternehmens: „Kooperation mit dem betroffenen Mitarbeiter, Aufbau eines Vertrauensverhältnisses um die Angelegenheit für alle Beteiligten möglichst ohne Gesichtsverlust abzuwickeln“. Hier ist unklar, ob nicht gerade durch die Antizipation solcher Maßnahmen ein Klima geschaffen wird, das Verstöße gegen das Kartellverbot begünstigt.

Die Skepsis gegenüber unternehmensinternen Kronzeugenregelungen mag sich auch aus den aus der Literatur bekannten Einwänden gegenüber von Wettbewerbsbehörden angebotenen Kronzeugenregelungen speisen. Schließlich reduziert die Möglichkeit zur Reduktion der Sanktionsmaßnahmen deren Abschreckungswirkung, so dass antikompetitives Verhalten im Erwartungswert profitabler wird. So muss davon ausgegangen werden, dass Kronzeugenregelungen v.a. dann wirksam sein können, wenn die andernfalls erwartete Sanktion sehr hoch ist und wenn die Absprache bereits ohne die Kronzeugenregelung fragil ist (Aubert et al. 2006: 1248).



Neben dem Setzen von Anreizen zum Geständnis des wettbewerbswidrigen Verhaltens durch die beteiligten Mitarbeiter, setzen 73% der antwortenden Unternehmen auf eine aktive Suche im Rahmen der internen Revision (D342, 343, 344).¹⁶ Die von den Unternehmen diesbezüglich genannten Maßnahmen (D314, Freitextfeld) unterscheiden sich in den folgenden Dimensionen:

1. **Eigenständigkeit** – Kartellrechtliche Audits können in andere Audits integriert sein oder völlig unabhängig durchgeführt werden.
2. **Anlass** – Regelmäßige Überprüfungen sind von stichprobenartigen oder anlassbezogenen (z.B. nach entsprechenden Pressemeldungen) zu unterscheiden.
3. **Erwartbarkeit** – Die Überprüfungen können regelmäßig oder überraschend erfolgen.
4. **Inhalte der Prüfung** – Die Audits können z.B. die Überprüfung von Verträgen mit Kunden und Lieferanten, die Überprüfung der Protokolle von Meetings aber auch Kontrollgespräche mit ausgewählten Risikogruppen umfassen.

Die Ergebnisse dieser Audits können in konkrete Maßnahmen überführt werden (s.o. zu Sanktionen und konkreten Verhaltensregeln). Solche Maßnahmen der internen Revision werden noch nicht in allen Unternehmen eingesetzt. So gab z.B. ein Teilnehmer unserer Befragung an, dass kartellrechtswidriges Verhalten allenfalls zufällig im Rahmen der regulären Aktivitäten der internen Revision entdeckt werde.

¹⁶ Zu denken wäre hier aber auch an Untersuchungen einer *Forensic Services* Abteilung externer Dienstleister wie z.B. Deloitte (<http://goo.gl/0KvCOu>, zuletzt abgerufen am 24.07.2014).

In Ergänzung zu den oben genannten aktiven Suchmaßnahmen durch z.B. die interne Revision unterhalten 88% der antwortenden Unternehmen anonyme Hinweisgebersysteme (D311, 312, 313). Hierbei handelt es sich um Whistleblowing-Hotlines oder E-Mail Adressen, sodass ein Mitarbeiter B den von Mitarbeiter A begangenen Verstoß gegen das Kartellverbot anonym an eine übergeordnete Stelle im Unternehmen melden kann.

Weitere Maßnahmen und Zielgruppe

Befragt nach den weiteren Maßnahmen, die die Unternehmen zur Risikoeindämmung durchführen (D326, Freitextfeld), nennen die Befragten Aspekte, die mit den bereits oben genannten korrespondieren:

1. **Dokumentation** – Mitunter werden Kontakte mit Vertretern konkurrierender Unternehmen per Formular erfasst.
2. **Kommunikation** – In den Personalgesprächen wird gelegentlich auf Themen mit Kartellrechtsrelevanz eingegangen.
3. **Beratung** – Genannt wurden auch eine laufende Rechtsberatung sowie eine Einbeziehung externer Partner in das Kartellrechts-CMS.
4. **Tone at the Top** – Ein Teilnehmer gab an: „Am wichtigsten ist Risikobewusstsein und ein klares Bekenntnis der Leitung gegen Kartellverstöße“.

Die Befragten gaben an, dass sich die Maßnahmen zur Risikoeindämmung gleichermaßen an alle Hierarchieebenen im Unternehmen richten (D323, 324, 325). Dies deckt sich mit empirischen Studien, die Verstöße gegen das Kartellverbot auf verschiedenen Hierarchieebenen verorten (z.B. Harrington 2006, Ashton und Pressey 2012).

5 Beurteilung und Ausblick

Im Folgenden diskutieren wir die Ergebnisse unserer Studie im Hinblick auf die Compliance-Praxis sowie auf die diesbezügliche Forschung. Dabei argumentieren wir zunächst, dass der Adressatenkreis und die Fortentwicklung bereits bestehender Compliance-Maßnahmen von den bereits umgesetzten Maßnahmen abhängen. Zum Beispiel sollten erfolgreiche Schulungsmaßnahmen zu einem Rückgang von Verstößen führen, die aus Unwissenheit gegen das Kartellrecht begangen werden. Folglich gewinnt die Androhung von Sanktionsmaßnahmen an Bedeutung, die geplante Verstöße verhindern sollen. Eine solche Abschreckungswirkung wird auch durch Maßnahmen zur Aufdeckung rechtswidrigen Verhaltens unterstützt. Hinsichtlich solcher Screening-Maßnahmen ist es von Bedeutung, gerade Risiken im ökonomischen Umfeld als Indikatoren solcher Verhaltensweisen noch stärker zu beachten. Dies würde zu einer konsequenten Weiterentwicklung heutiger Compliance-Programme führen, die bislang noch verhältnismäßig stark auf Risikofaktoren im rechtlichen Umfeld abzielen.

Im Hinblick auf die weitere Forschung zum Thema der Kartellrechts-Compliance schlagen wir eine eingehendere Untersuchung der Reputationseffekte solcher Programme vor. Wir stellen die Hypothese auf, dass die Compliance-Reputation eines Zulieferers am Absatzmarkt v.a. für mittelgroße Abnehmer von Bedeutung sein dürfte. Diese sind (im Gegensatz zu Privatkunden) groß genug, um von Kartellen nachhaltig geschädigt zu werden. Andererseits ist es für sie (im Gegensatz zu Großkunden) nicht wirtschaftlich, rechtskonformes Verhalten durch eigene Maßnahmen (Verpflichtung der Zulieferer auf einen Verhaltenskodex oder sonstige Compliance-Maßnahmen) sicher zu stellen. Weitere Forschung ist auch im Hinblick auf die unternehmensinterne Signaling-Wirkung von Compliance-Programmen nötig. Dabei werfen wir die Frage auf, wie das Top Management ein glaubwürdiges, gut sichtbares Signal senden kann, mit dem es zeigt: Kartellrechtskonformes Verhalten liegt im Interesse des Unternehmens und soll folglich auch von allen Mitarbeitern umgesetzt werden.

Adressatenkreis und Ausgestaltung der Maßnahmen

Auf welche Hierarchieebene sollten kartellrechtliche Compliance-Maßnahmen ausgerichtet sein? Welche Maßnahmen(gruppen) sollten dabei forciert werden?

Unsere Studie zeigt, dass in den befragten Unternehmen zunächst alle Hierarchieebenen angesprochen werden. Betrachtet man hingegen die konkrete Ausgestaltung der Maßnahmen näher, lässt sich nicht nur vereinzelt ein Top-Down Ansatz erkennen, wonach gerade mittlere und untere Hierarchieebenen über kartellrechtliche Vorschriften informiert und Entscheidungsspielräume zentralisiert werden. Risiken auf Ebene des Top Managements werden bislang offenbar weniger systematisch angegangen.

In der empirischen Literatur wird die Frage, auf welcher Hierarchieebene Verstöße gegen das Kartellverbot begangen werden (siehe Ashton und Pressey 2012, Buccirosi und Spagnolo 2008, Harrington 2006) kontrovers diskutiert. Es zeigt sich, dass Kartellrechtsrisiken auf allen Hierarchiestufen bestehen können. Folglich erscheint es als wichtig, im Zuge von Compliance-Maßnahmen alle Mitarbeitererebenen gleichermaßen anzusprechen. Dabei kann es jedoch bedeutend sein, je nach Adressatenkreis andere, zielgerichtete Maßnahmen zur Risikominderung einzusetzen.

So argumentieren z.B. Beckenstein und Gabel (1982) auf Basis ihrer unter Kartellrechtsanwälten durchgeführten Befragung, dass in den USA zwischen den 1950er und den 1970er Jahren solche Kartellrechtsverstöße seltener geworden seien, die auf einer Unkenntnis des Wettbewerbsrechts beruhen. Unsere Studie legt nahe, dass Verstöße aus Unwissenheit in Deutschland, Österreich und der Schweiz zumindest in der Wahrnehmung der Befragten nach wie vor auftreten. Mit einer zunehmenden Einführung von Programmen der Kartellrechts-Compliance dürfte die Zahl der unbeabsichtigten Verstöße gegen das Kartellverbot nun auch im deutschsprachigen Raum absinken. Bei allgemein absinkender Zahl der Verstöße gegen das Kartellverbot könnte so der relative Anteil gezielt und geplant begangener Verstöße ansteigen.

Vor dem Hintergrund einer solchen Entwicklung hin zu beabsichtigten Verstößen rücken nun Maßnahmen weiter in den Vordergrund, die Verstöße gegen das Kartellverbot für die Entscheider noch unattraktiver werden lassen. Hierzu sind bspw. die Maßnahmen zur unternehmensinternen Enthüllung (z.B. interne Revision, Hinweisgebersysteme, Kronzeugenregelungen) und Sanktionierung (z.B. Abmahnung, Kündigung) kartellrechtswidriger Verhaltensweisen zu nennen. Im Hinblick auf diese Maßnahmen zeigt unsere Studie Potential für eine weiterführende Systematisierung und Kommunikation derartiger Anstrengungen. Sanktionen können schließlich nur dann eine Abschreckungswirkung entfalten, wenn bereits vorab eine klar spezifizierte Drohkulisse aufgebaut und auch erkennbar kommuniziert wird.

Rechtliche und ökonomische Risikofaktoren

Unsere Umfrage zeigt, dass Risikofaktoren im Recht (z.B. Unkenntnis kartellrechtlicher Vorschriften) von den Teilnehmern der Studie ein relativ hohes Gewicht beigemessen wird. Ökonomische Szenarien (z.B. Nachfrage- oder Gewinnänderungen) werden deutlich seltener als Risikofaktoren eingestuft. Dies gilt, obwohl die Bedeutung dieser Faktoren für das Eingehen von Verstößen gegen das Kartellverbot empirisch belegt ist und theoretisch erklärt werden kann.

Die Betonung der Unkenntnis kartellrechtlicher Vorschriften zeigt sich auch in der Fokussierung der Unternehmen auf Schulungen und die Bereitstellung entsprechender Informationsmaterialien. Die ökonomischen Risikofaktoren der Kartellbildung sind hingegen eher für aktive Screening-Maßnahmen (z.B. interne Revision, externe Forensikdienstleister) von Bedeutung. Vor dem Hintergrund der bisher eher überschaubaren Berücksichtigung ökonomischer Risikofaktoren rücken für die weiteren Ausbaustufen der von den Unternehmen durchgeführten Compliance-Maßnahmen also gerade Screening-Maßnahmen weiter in den Vordergrund. Zu beachten ist hierbei jedoch, dass die zusätzlichen Kosten solcher Maßnahmen ihren erwarteten Ertrag nicht übersteigen sollten. Die Höhe der Kosten und des Ertrags sind dabei unternehmensspezifisch, sodass bei der Implementierung derartiger Maßnahmen v.a. maßgeschneiderten Lösungen eine Bedeutung zukommt.

Interessant ist, dass die wahrgenommene Bedeutung einzelner Szenarien als Risikofaktoren nicht systematisch mit der Ausbildung der Teilnehmer variiert. Die Antworten von Teilnehmern mit einem wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund weichen nicht systematisch von den Antworten von Teilnehmern ab, die aus dem Bereich des Rechts kommen. Offenbar ist die Unterschätzung ökonomischer Risikofaktoren immanant im Thema der Kartellrechts-Compliance angelegt.

Deshalb dürfte es zur weiteren Feinjustierung der Compliance-Anstrengungen auch nicht genügen, mehr (generalisierte) Ökonomen in Compliance-Abteilungen zu beschäftigen. Vielmehr erscheint es

als hilfreich, die wahrgenommene Bedeutung einzelner Risikofaktoren grundlegend zu überdenken. Dies erfordert – unabhängig von der Ausbildung der Compliance-Verantwortlichen – eine eingehendere Beschäftigung mit der diesbezüglichen ökonomischen Theorie und Evidenz. Der Einbeziehung von spezialisierten Wettbewerbsökonomern als Gesprächspartner und Berater dürfte in diesem Kontext eine entscheidende Rolle zukommen.

Reputationseffekte kartellrechtlicher Compliance-Programme

Die Teilnehmer unserer Studie gaben an, dass CMS eingeführt wurden, um die Reputation des Unternehmens zu erhöhen. Dabei wurden u.a. Schlagworte wie „unique selling point“ und „Wettbewerbsvorteil“ genannt. (Kartellrechtliche) Compliance Programme können diesbezüglich als beobachtbares Signal in einem Umfeld fungieren, das durch eine unvollkommene Information der jeweiligen Anspruchsgruppen/Stakeholder des Unternehmens gekennzeichnet ist. Im Folgenden möchten wir einige erste – und durch weitere Forschung näher zu untersuchende – Überlegungen zu Reputationseffekten auf dem Absatzmarkt und dem Arbeitsmarkt darstellen.

Absatzmarkt

Auf dem Absatzmarkt kommt Compliance-Programmen v.a. die Signalfunktion zu, dass ein Unternehmen keine aufgrund Kartellabsprachen überhöhten Preise setzt. Die Bedeutung dieses Signals hängt maßgeblich auch von der Größe der Abnehmer ab.

Große Abnehmer wie z.B. die Deutsche Bahn dürften bei ihren Zulieferern weniger an abstrakten Signalen wie z.B. dem bloßen Vorhandensein eines *Code of Conduct* interessiert sein. Aufgrund ihrer Größe und Nachfragemacht verfügen diese Abnehmer über die Möglichkeit, konkrete Compliance-Maßnahmen einzufordern. So verpflichtet die Deutsche Bahn ihre Geschäftspartner nicht nur zur Einhaltung eines Verhaltenskodex sondern bietet auch entsprechende Schulungen an.¹⁷ Der Aufbau einer eher abstrakten Compliance-Reputation erscheint gegenüber solchen großen Abnehmern als zweitrangig.

Kleine Abnehmer (z.B. Privatkunden) stehen am anderen Ende der Größenskala. Auch hier möchten wir die Hypothese plausibilisieren, dass eine Compliance-Reputation in vielen Fällen kein kaufrelevantes Kriterium sein dürfte. Gerade bei regelmäßig gekauften Gütern, die zudem nur einen überschaubaren Anteil an den gesamten Haushaltsausgaben ausmachen (z.B. die kartellierten Güter Wurst, Bananen, Süßwaren, Kaffee, Schrimps, Waschmittel) ist nur schwer vorstellbar, dass Kunden am *Point of Sale* z.B. auf dem Smartphone die Websites der Hersteller nach dem Vorhandensein eines kartellrechtlichen Compliance-Programms durchsuchen und ihre Kaufentscheidung von diesem Suchergebnis abhängig machen.

Zu beachten ist jedoch auch, dass Kartelle im Konsumgüterbereich oftmals nicht unmittelbar den Endkundenmarkt betreffen, sondern die Großhandelsebene. Zum Beispiel gegenüber großen Ketten des Lebensmitteleinzelhandels kann eine Compliance-Reputation jedoch eine gewisse Rolle spielen. Ggf. nehmen hier – wie bereits oben angeführt – Compliance-Programme eher die Rolle einer Zulassungsbedingung zum Handel als eine Reputationsfunktion ein.

Eine wirkliche Reputationsfunktion dürfte eher gegenüber **mittelgroßen Abnehmern** (Geschäftskunden) eine Rolle spielen. Diese würden durch überhöhte Preise gerade beim Abschluss langfristiger Lieferverträge in einem Ausmaß geschädigt, das die Suche nach Unternehmen mit einer

¹⁷ Vgl. <http://goo.gl/flspgp> (zuletzt abgerufen am 23.07.2014)

Compliance-Reputation lohnenswert erscheinen lässt. Andererseits wäre es für diese Abnehmer mit einem unverhältnismäßig großen Aufwand verbunden, für ihre Zulieferer einen eigenen Verhaltenskodex zu entwickeln, eigene Schulungen durchzuführen oder die Compliance-Struktur dieser Zulieferer zu überprüfen.

Auf Basis dieser Überlegungen erscheinen weitergehende Forschungsanstrengungen lohnenswert. So stellt sich bei der Gestaltung eines kartellrechtlichen CMS z.B. die Frage, an welche Anspruchsgruppen das Signal des Vorhandenseins eines solchen Programms gesendet werden soll. Ein solcher Reputationseffekt dürfte eher im B2B- als im B2C-Geschäft von Relevanz sein. Und auch im B2B-Segment sehen wir v.a. eine Bedeutung für mittelgroße Abnehmer, für die es nicht wirtschaftlich wäre, die Compliance-Organisation ihrer Zulieferer eigenständig einer eingehenden Überprüfung zu unterziehen.

Arbeitsmarkt

Ferner möchten wir die Hypothese aufstellen, dass Compliance-Programme auch über eine Reputationswirkung am Arbeitsmarkt verfügen.

Bewerber auf ausgeschriebene Stellen setzen sich üblicherweise intensiv mit dem Unternehmen auseinander und werden dabei ggf. auch auf das Vorhandensein eines CMS achten. Das Vorhandensein solcher Programme sollte insb. für Bewerber relevant sein, die aufgrund ihrer persönlichen Wertvorstellungen rechtskonformes Verhalten wertschätzen. Diese möchten im Arbeitsalltag ggf. nicht mit Entscheidungen konfrontiert werden möchten, die zu möglicherweise rechtswidrigen Verhaltensweisen führen.

Denkbar ist aber auch, dass sich die Reputation eines Arbeitgebers zumindest teilweise auf den Mitarbeiter überträgt. Die Arbeit für ein (kartell-)rechtswidrig handelndes Unternehmen kann demzufolge negative Auswirkungen auf die weiteren Karriereoptionen des Mitarbeiters haben. Diese Auswirkungen wird der Arbeitssuchende bereits bei der Bewerbung antizipieren. Folglich ist ein Selektionseffekt derart denkbar, dass sich hochqualifizierte Bewerber Unternehmen favorisieren, die über ein Compliance-Programm verfügen.

Solche Wirkungen sind in der Literatur zur Korruption wenigstens auf der Ebene des Aufsichtsrates bereits belegt (siehe z.B. Marcel und Cowen 2014). Weiterführende Forschung sollte sich analog hierzu auch mit Mitarbeitern in anderen Funktionsbereichen bzw. auf anderen Hierarchieebenen sowie mit Verstößen gegen das Kartellverbot befassen.

Kern der Compliance

Die britische Competition and Markets Authority (in Nachfolge des Office of Fair Trading) schlägt als Kern der Compliance eine unmissverständliche Verpflichtung und Betonung der Einhaltung kartellrechtlicher Vorschriften durch das Top Management eines Unternehmens vor. Ohne diesen Kern der Compliance werde die Wirksamkeit weiterer Compliance-Maßnahmen in Frage gestellt (OFT 2010: 9). Auf Basis unserer Beschäftigung mit dem Thema der Kartellrechts-Compliance kommen wir zu dem Schluss, dass dieser *Kern der Compliance* womöglich nicht als eigenständiges Konzept begriffen werden darf. Vielmehr dürfte es sich dabei um einen Sammelbegriff handeln, der eine Vielzahl – mitunter schwer greifbarer – Konzepte umfasst.

So ist z.B. zunächst unklar, warum Top Management Kommunikation überhaupt eine Änderung im Verhalten der Mitarbeiter bewirken sollte. Nach einem erfolgreich durchlaufenen Compliance-Training dürften Mitarbeiter aus weiteren Gesprächen mit dem Top Management keine neuen Informationen über kartellrechtliche Vorschriften erhalten. Andernfalls wäre es effektiver und effizienter, die Schulungsinhalte zu überarbeiten, als die Top Management Kommunikation auszuweiten. Schließlich kann die Vermittlung kartellrechtlicher Themen kostengünstiger und zielgerichteter durch einen Trainer erfolgen als durch einen Manager, dessen Aufgabenspektrum auch grundsätzlich ein Anderes ist.

Allerdings kommt der Top Management Kommunikation (wie in Abschnitt 4 beschrieben) möglicherweise eine Signalfunktion zu. So muss für einen Mitarbeiter trotz durchlaufener Compliance-Schulungen nicht immer offensichtlich sein, dass die Befolgung kartellrechtlicher Vorschriften auch tatsächlich im Interesse des Unternehmens liegt. Durch das Senden glaubwürdiger, gut sichtbarer Signale, kann diese Unsicherheit abgebaut und rechtskonformes Verhalten gefördert werden. Das Top Management muss signalisieren, dass kartellrechtskonformes Verhalten im Interesse des Unternehmens liegt und dass Verstöße den Unternehmenswert mindern. Glaubwürdig sind solche Signale nur dann, wenn sie mit Kosten einhergehen. Rechtskonformes Verhalten ist nicht zum Nulltarif zu haben, wenn die Anreize für Verstöße hoch sind.

Appendix A: Studiendesign und –durchführung

In diesem Abschnitt stellen wir das Design und die Durchführung unserer Studie vor. Der genaue Wortlaut der gestellten Fragen wird in Appendix B wiedergegeben.

Adressaten und Zeitraum

Als Zielgruppe für unsere Studie wurden Compliance-Beauftragte, Mitarbeiter/Leiter von Rechtsabteilungen sowie Mitglieder der Geschäftsführung ausgewählt. Diesen wurde ein Link zu unserem Online-Fragebogen übersendet, in dem sie um ihre freiwillige und vertrauliche Teilnahme an der Studie gebeten wurden.

Einerseits wurden die E-Mail Adressen möglicher Teilnehmer durch eigene Recherchen ermittelt, um diese Adressaten personengenau anschreiben zu können. Dazu wurden mittels einer Internetrecherche die jeweiligen Ansprechpartner in Unternehmen ermittelt, die in den Jahren seit 2000 Beteiligte an Kartellverfahren des deutschen Bundeskartellamts bzw. der schweizerischen Wettbewerbskommission gewesen waren. Ferner wurden die Kontaktdaten der in „Compliance – Die Zeitschrift für Compliance-Verantwortliche“ genannten Compliance-Verantwortlichen recherchiert und Ansprechpartner in den DAX-30 Unternehmen aufgenommen.

Andererseits erklärten sich Verbände und Medien aus den Bereichen Compliance/interne Revision dazu bereit, unseren Link an ihre Mitglieder zu übermitteln (z.B. Newsletter oder Website). Dabei handelt es sich um die folgenden Organisationen:

Netzwerk Compliance
(<http://www.netzwerk-compliance.de/>)

Deutsches Institut für Compliance
(<https://www.dico-ev.de/>)

Compliance Praxis
(<http://www.compliance-praxis.at/>)

Compliance – Die Zeitschrift für Compliance-Verantwortliche
(<http://compliance-plattform.de/>)

Diese nicht personengebundene Ansprache umfasst auch Hinweise auf unsere Befragungen in einschlägigen Foren der Plattform XING sowie die Bekanntgabe des Links zur Umfrage im Rahmen eines Vortrags von Herrn Dr. Paha beim 10. Competition Talk der österreichischen Bundeswettbewerbsbehörde.¹⁸

Die Befragung erfolgte im Zeitraum von November 2013 bis Mai 2014.

Konzeption

Bereits bei der Konzeption der Studie wurde darauf geachtet, diese nicht nur sauber in die bisherige Forschung einzuordnen, sondern auch Kommentare aus der Gruppe der zu Befragenden sowie die Anmerkungen von Mitarbeitern der Wettbewerbsbehörden in den Zielregionen in das Studiendesign einfließen zu lassen. Gerade die Berücksichtigung der Kommentare und Wünsche von Seiten der Wettbewerbsbehörden sind auch vor dem Hintergrund zu verstehen, dass sich in der wettbewerbspolitischen Praxis bislang keine einheitliche Haltung gegenüber Compliance-Programmen herausgebildet hat.

So berücksichtigt z.B. das deutsche Bundeskartellamt das Vorhandensein eines Programms der Kartellrechts-Compliance bei der Bußgeldbemessung nicht. Es erkennt jedoch den Wert solcher Programme an. Diese

¹⁸ <http://www.bwb.gv.at/Veranstaltungen/Seiten/10CompetitionTalkderBWBimHotelStefanie.aspx>

erlauben es Kartellunternehmen, z.B. zeitnah einen Kronzeugenantrag zu stellen, dem Amt wichtige Informationen zur Verfügung zu stellen oder ein Geständnis abzulegen (vgl. Deutscher Bundestag 2013 und Friedrich 2011). Die Monopolkommission lobt in ihrem aktuellen Hauptgutachten Programme der Kartellrechts-Compliance jedoch als ein „zur Unterstützung der Kartellrechtsgeltung wertvolle[s] Instrument“, dem das Bundeskartellamt mehr Bedeutung zumessen solle (Deutscher Bundestag 2012). In diesem Kontext wird momentan auch in der Schweiz, deren Wettbewerbskommission an der Konzeption des Fragebogens beteiligt war, eine Kartellgesetzänderung diskutiert (Motion Schweiger), wonach das Vorhandensein eines Programms der Kartellrechts-Compliance bußgeldmindernd berücksichtigt werden soll (Schweizerischer Bundesrat 2012).

Aufbau

Der Fragebogen umfasste die im Folgenden aufgeführten Abschnitte, die sowohl unter inhaltlichen Gesichtspunkten als auch im Hinblick auf Theorien zur Fragebogenentwicklung abgegrenzt wurden.

1. Einstiegsfragen
2. Ggf. Maßnahmen zur Risikoidentifikation
3. Ggf. Maßnahmen zur Risikoeindämmung
4. Ggf. Fragen zur eigenen Beteiligung an Kartellen
5. Fragen zum Marktumfeld und zum Unternehmen
6. Fragen zur Erfahrung und dem Hintergrund der Teilnehmer

Die Fragebogentheorie schlägt dabei vor, mit Fragen zu beginnen, die für den Teilnehmer interessant sind, die den Zweck der Befragung herausstellen und vom Teilnehmer leicht beantwortet werden können. Hierzu zählen in unserem Fall Fragen zum Vorhandensein eines CMS, zu den Gründen für dessen Einführung sowie eine Frage nach der Durchführung der Maßnahmen Risikoidentifikation, -beurteilung, -eindämmung sowie der regelmäßigen Überprüfung dieser Maßnahmen.

Die eigentlichen Kernfragen sollten etwa in der Mitte des Fragebogens beantwortet werden, wenn der Teilnehmer sich bereits an das Format der Fragen und der Befragung gewöhnt hat. Nur wenn eingangs angegeben wurde, Maßnahmen zur Risikoidentifikation und/oder -eindämmung durchzuführen, wurden die Teilnehmer hierzu vertieft befragt. Nur wenn eingangs angegeben wurde, dass im befragten Unternehmen bereits in der Vergangenheit Verstöße gegen das Kartellverbot aufgetreten sind, wurden die Teilnehmer auch hierzu befragt. Das Ziel war es, den Teilnehmern möglichst nur solche Fragen zu stellen, die für sie auch relevant sind.

Fragen, die von den Teilnehmern leicht beantwortet werden können und für die Studie eher sekundär sind, sollten erst am Ende der Befragung gestellt werden. Hierzu gehören in unserem Fall Fragen zum Unternehmen (z.B. Bilanzsumme, Umsatz, Mitarbeiterzahl) und seinem Marktumfeld (z.B. Zahl der Wettbewerber, angebotene Produkte) sowie zum Teilnehmer selbst (z.B. Ausbildung, Erfahrung etc.).

Skalierung

Bei der Fragebogenkonzeption wurde darauf geachtet, durch die Wahl der Antworttypen und –kategorien möglichst keine Verzerrungen im Antwortverhalten zu induzieren. Dies wurde bspw. durch die Verwendung einer großen Zahl von Fragen erreicht, die lediglich auf einer ja/nein-Skala zu beantworten sind. Zum Beispiel:

Geben Sie bitte an, ob die im Folgenden aufgeführte Maßnahme in Ihrem Unternehmen im Prozess der Risikoeindämmung umgesetzt wird: *Ihr Unternehmen stellt seinen Mitarbeitern Informationsmaterial über kartellrechtswidrige Verhaltensweisen zur Verfügung.*

Wird die genannte Maßnahme zur Eindämmung des Risikos von Verstößen gegen das Kartellverbot eingesetzt?

Wurde die genannte Maßnahme bereits zu jenem Zeitpunkt durchgeführt, als in Ihrem Unternehmen der letzte bekannte Verstoß gegen das Kartellverbot auftrat?

Bei der Beantwortung solcher Fragen, die im Kern unserer Auswertung stehen, besteht nur wenig Spielraum für unbewusste Verzerrungen im Antwortverhalten.

Der Fragebogen enthält jedoch auch Fragen, mit denen eine Einschätzung der Teilnehmer z.B. über die Wirksamkeit einer Maßnahme zur Risikoeindämmung abgefragt wird. Zum Beispiel in Fortführung des o.g. Beispiels:

Wirkt die genannte Maßnahme Ihres Erachtens einem Verstoß gegen das Kartellverbot entgegen oder wird dieser dadurch gefördert?

wirkt deutlich entgegen	keine Bedeutung	fördert deutlich
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zur Beantwortung dieser Fragen wurde eine Likert-Skala mit 7 Antwortmöglichkeiten gewählt. Durch die alleinige Benennung der Endpunkte und der neutralen Mitte haben alle Punkte in der Wahrnehmung der Probanden in inhaltlicher Sicht den gleichen Abstand.

Die entsprechenden Antworten gehen v.a. ergänzend in unsere Auswertungen in den Kapiteln 3 und 4 ein und werden mit einer entsprechenden Vorsicht interpretiert. Schließlich handelt es sich lediglich um subjektive Einschätzungen und keineswegs um ein objektives Maß für die Wirksamkeit einer Maßnahme.

Pre-Tests und Aussagekraft

Im Zeitraum August bis Oktober 2013 wurden Pre-Tests zur Befragung durchgeführt. Der Fragebogen wurde während seiner Erstellung den folgenden Gruppen von Pre-Testpersonen zur Überprüfung vorgelegt:

1. Unternehmensmitarbeiter mit Hochschulabschluss v.a. aus den Bereichen Controlling und Beratung, die bereits Erfahrungen im Ausfüllen von Fragebögen gesammelt haben aber nicht notwendigerweise Compliance-Erfahrung besitzen
2. Pressesprecher und Mitarbeiter in Behörden und privaten Unternehmen aus den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit und Web-Design
3. Mitarbeiter von Wettbewerbsbehörden (Bundeskartellamt, Monopolkommission, Wettbewerbskommission), Forscher mit Compliance-Erfahrung sowie Compliance Officer

Es bestand die Möglichkeit zu einem schriftlichen Feedback, die von den Pre-Testpersonen rege genutzt wurde. Teilweise gingen wir den Fragebogen gemeinsam mit den Pre-Testpersonen durch, um deren Blick auf für uns relevante Fragestellungen zu lenken. Wichtig waren uns v.a. die folgenden Aspekte.

1. Verständlichkeit – Die Pre-Testpersonen gaben uns eine Rückmeldung, wenn sie Fragen für missverständlich oder ohne weitere Informationen für unverständlich hielten. Diese Fragen wurden daraufhin eindeutiger formuliert sowie ggf. um Beispiele und Links zu Gesetzestexten etc. als Hintergrundinformation ergänzt.
2. Eindeutigkeit – Es wurde diskutiert, ob alle Antworten in den vorgesehenen Antwortkategorien eindeutig beantwortet werden können. So wurden stellenweise Antwortkategorien hinzugefügt oder die Möglichkeit gegeben, freie Antworten in Textfelder einzutragen.
3. Verzerrungsfreiheit und Wahl der Skalierung – Die Teilnehmer sollen sich nicht gedrängt fühlen, eine vermeintlich erwünschte Antwort auf die Fragen zu geben. Die diesbezüglichen Antworten führten zur oben dargestellten Skalierung.
4. Nutzerfreundlichkeit – Ferner fragten wir Eindrücke zur Nutzerfreundlichkeit ab. Hierzu gehörten z.B. das Layout, Schriftgröße und Schriftart, das Platzangebot sowie die Gliederung der Fragen und die Bearbeitungszeit.

Durch die Rückmeldungen und Erkenntnisse dieser Pre-Testpersonen wurde eine möglichst hohe Validität unserer Befragung sichergestellt. D.h. die Fragen sind so formuliert, dass die darauf gegebenen Antworten unserem Erkenntnisinteresse möglichst gut entsprechen. Gleichzeitig wurde auf eine hohe Reliabilität hingearbeitet. D.h. durch die Wahl valider Formulierungen wurden durch Messfehler bedingte Abweichungen in den erhobenen Antworten reduziert. Solche Messfehler ließen sich auch durch die Objektivität unserer Befragung reduzieren. Hier kam uns auch die Ausgestaltung als Online-Befragung zugute, sodass sich die Befragungsbedingungen für jeden Teilnehmer sehr ähnlich gestalteten.

Appendix B: Fragentext

A101 Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Compliance Management System oder ein Compliance Programm?

A102 Seit wann verwendet Ihr Unternehmen ein Compliance Management System bzw. ein Compliance-Programm?

A103 Ist in der Branche Ihres Unternehmens bereits ein Verstoß gegen das Kartellverbot aufgetreten?

A105 Werden in Ihrem Unternehmen Maßnahmen zur Vermeidung von Verstößen gegen das Kartellverbot des § 1 GWB und des Art. 101 AEUV durchgeführt?

A106 War Ihr derzeitiger Arbeitgeber in der Vergangenheit Beklagter bzw. Beteiligter (z.B. auch als Kronzeuge, jedoch nicht als Geschädigter) in einem oder mehreren Verfahren zum Verstoß gegen das Kartellverbot?

Ja, in einem Verfahren

Ja, in mehreren Verfahren

Nein

A110 Aus welchen Gründen wurde in Ihrem Unternehmen ein Compliance-Programm eingeführt?

Das Compliance-Programm ...

... dient der Einhaltung der Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex.

... ist Teil des Überwachungssystems zur Früherkennung von Gefahren für den Fortbestand des Unternehmens gemäß § 91 II AktG.

... wurde aufgrund der Anforderungen sonstiger Gesetze eingeführt.

... dient der Einhaltung von Vorgaben des Sarbanes Oxley Act.

... wurde aufgrund von Erfahrungen mit Verstößen gegen das Kartellrecht im eigenen Unternehmen eingeführt.

... wurde präventiv eingeführt. Ursächlich hierfür war die zunehmende/anhaltende Aktivität der Wettbewerbsbehörden in den Branchen, in denen das Unternehmen aktiv ist.

A111 Nennen Sie bitte weitere Gründe, weshalb das Compliance-Programm in Ihrem Unternehmen eingeführt wurde.

A114 Sind die Maßnahmen, die in Ihrem Unternehmen zur Vermeidung von Verstößen gegen das Kartellverbot des § 1 GWB und des Art. 101 AEUV durchgeführt werden, Teil des Compliance-Programms Ihres Unternehmens?

A115 Aus welchen Gründen wurde in Ihrem Unternehmen ein Compliance-Programm eingeführt?

Das Compliance-Programm ...

... dient der Einhaltung der Empfehlungen des swiss code of best practice for corporate governance.

... dient der Einhaltung der Zulassungsbedingungen zum Börsenhandel an der Schweizer Börse (SIX Swiss Exchange).

... wurde aufgrund der Anforderungen sonstiger Gesetze eingeführt.

... dient der Einhaltung von Vorgaben des Sarbanes Oxley Act.

... wurde aufgrund von Erfahrungen mit Verstößen gegen das Kartellrecht im eigenen Unternehmen eingeführt.

... wurde präventiv eingeführt. Ursächlich hierfür war die zunehmende/anhaltende Aktivität der Wettbewerbsbehörden in den Branchen, in denen das Unternehmen aktiv ist.

A116 Werden in Ihrem Unternehmen Maßnahmen zur Vermeidung von Verstößen gegen das Kartellverbot des Art. 5 KG und des Art. 101 AEUV durchgeführt?

A117 Sind die Maßnahmen, die in Ihrem Unternehmen zur Vermeidung von Verstößen gegen das Kartellverbot des Art. 5 KG und des Art. 101 AEUV durchgeführt werden, Teil des Compliance-Programms Ihres Unternehmens?

B201 Geben Sie bitte an, ob Ihr Unternehmen die folgenden Maßnahmen zur Vermeidung von Verstößen gegen das Kartellverbot durchführt.

Werden in Ihrem Unternehmen Maßnahmen zur Risikoidentifikation durchgeführt? D.h. in Ihrem Unternehmen wird aktiv nach Faktoren gesucht, welche die Gefahr eines Verstoßes gegen das Kartellverbot begünstigen, z.B. Nachfrageeinbruch, technologische Änderung, mangelnde Kenntnisse über das Kartellrecht.

Werden in Ihrem Unternehmen Maßnahmen zur Risikobeurteilung durchgeführt? D.h. Risiken werden z.B. in die Klassen "niedrig", "mittel", "hoch" eingestuft.

Werden in Ihrem Unternehmen Maßnahmen zur Risikoeindämmung durchgeführt? D.h. das Unternehmen ergreift aktiv Maßnahmen, um das Risiko eines Verstoßes gegen das Kartellverbot zu reduzieren, z.B. Mitarbeiterschulungen, Disziplinarmaßnahmen.

Erfolgt in Ihrem Unternehmen eine regelmäßige Überprüfung der Zweckmäßigkeit, Wirksamkeit und Umsetzung der Maßnahmen zur Risikoidentifikation, -beurteilung und -eindämmung bzw. des Compliance Programms?

B202 Geben Sie bitte an, ob Ihr Unternehmen zur Vorbereitung auf Durchsuchungen durch Wettbewerbsbehörden die folgenden Maßnahmen durchführt.

Erstellung von Verhaltensrichtlinien

Benennung von Ansprechpartnern (z.B. Justiziar) / Erstellung von Kontaktlisten

Schulungen Ihrer Mitarbeiter zum Verhalten bei Untersuchungen

Sonstige Maßnahmen

C204, 202, 205 Mitarbeiter Ihres Unternehmens sind über die relevanten Abschnitte des Kartellrechts nur unzureichend informiert.

C206, 207, 208 Mitarbeiter Ihres Unternehmens sind über die Konsequenzen eines Verstoßes gegen das Kartellverbot nur unzureichend informiert.

C209, 210, 211 Mitarbeiter Ihres Unternehmens unterschätzen die Wahrscheinlichkeit, dass ein Verstoß gegen das Kartellverbot aufgedeckt und ein Bußgeld verhängt wird.

C212, 213, 214 Vormalig rechtskonformes Verhalten wird durch eine Änderung des Kartellrechts illegal. Trotzdem werden diese Verhaltensweisen weiter ausgeübt.

C218, 219, 220 Ambitionierte Zielvorgaben (z.B. hinsichtlich Absatzmengen, Umsatz oder Gewinn) begünstigen das Risiko eines Kartellrechtsverstoßes.

C230, 231, 232 Eine Änderung im Wettbewerbsumfeld Ihres Unternehmens wirkt sich in einer der folgenden Weisen auf den Gewinn Ihres Unternehmens oder eines Geschäftsfeldes aus:

Vorübergehende Gewinnsenkung

Dauerhafte Gewinnsenkung

Höhere Volatilität des Gewinns (d.h. stärkere und/oder häufigere Schwankungen)

Anstieg des Gewinns

C301, 302, 303 Durch eine Gewinnsenkung ist der Fortbestand des Unternehmens oder eines Geschäftsfeldes bedroht.

C307, 308, 309 Eine Gewinnänderung (Erhöhung oder Senkung) ist noch nicht eingetreten, wird aber in Zukunft erwartet.

C331, 332, 333 Mitarbeiter lassen erkennen, dass sie an Kartellrechtsverstößen Freude empfinden (z.B. Reiz des Verbotenen).

C335 Welche weiteren Szenarien gelten in Ihrem Unternehmen als Risikofaktoren für das Eingehen von Verstößen gegen das Kartellverbot? Sollten in Ihrem Unternehmen bereits ein oder mehrere Verstöße gegen das Kartellverbot aufgetreten sein, geben Sie bitte an, welche oben noch nicht genannten Gründe/Charakteristika hierfür ursächlich waren.

C336, 337, 338 Eine Änderungen der Nachfrage wirkt sich auf das Unternehmen bzw. eines seiner Geschäftsfelder aus. Die Nachfrageänderung zeichnet sich durch eine der folgenden Eigenschaften aus:

plötzlich und dauerhaft

plötzlich und vorübergehend

kontinuierlich (trendartig, nicht vorübergehend)

C339, 340, 341 Das Wettbewerbsumfeld Ihres Unternehmens oder eines Geschäftsfeldes wandelt sich deutlich aufgrund eines oder mehrerer der folgenden Szenarien:

Markteintritt neuer Wettbewerber

Verstärkte Importkonkurrenz

Deutliche Änderung der Produktionskosten

Gesetzesänderungen

Wettbewerber führen neue Produktvarianten ein

Wettbewerber führen kostengünstigere Produktionsverfahren ein

D201, 202, 203 Ihr Unternehmen stellt seinen Mitarbeitern Informationsmaterial über kartellrechtswidrige Verhaltensweisen zur Verfügung.

D204, 205, 206 Ihr Unternehmen informiert seine Mitarbeiter aktiv über kartellrechtswidriges Verhalten z.B. durch das Angebot von Weiterbildungsveranstaltungen und/oder Onlineschulungen.

D207, 208, 209 Ihr Unternehmen kommuniziert seine Leitlinien zu rechtlich und ethisch relevantem Verhalten aktiv gegenüber seinen Mitarbeitern.

D210, 211, 212 Die Informationsmaterialien und Weiterbildungsveranstaltungen informieren die Mitarbeiter Ihres Unternehmens darüber, dass Ihrem Unternehmen durch Verstöße gegen das Kartellverbot ein monetärer Schaden durch die Zahlung von Bußgeldern und Schadensersatz sowie durch die Kosten des Verfahrens droht.

- D213, 214, 215 Die Informationsmaterialien und Weiterbildungsveranstaltungen informieren die Mitarbeiter Ihres Unternehmens darüber, dass Ihrem Unternehmen durch Verstöße gegen das Kartellverbot ein immaterieller Schaden durch z.B. die Berichterstattung in der Presse und damit verbundene Imageverluste droht.
- D216, 217, 218 Die Informationsmaterialien und Weiterbildungsveranstaltungen informieren darüber, dass den Mitarbeitern Ihres Unternehmens durch Verstöße gegen das Kartellverbot persönlich ein monetärer Schaden durch die Zahlung von Bußgeldern und Schadensersatz sowie durch die Kosten des Verfahrens droht.
- D219, 220, 221 Die Informationsmaterialien und Weiterbildungsveranstaltungen informieren darüber, dass es sich bei Kartellierungsstrategien aufgrund ihrer Sozialschädlichkeit und des damit verbundenen Rechtsbruchs um unethische Verhaltensweisen handelt.
- D304, 305, 306 Der Mitarbeiter A Ihres Unternehmens befürchtet, dass eine seiner Entscheidungen einen Verstoß gegen das Kartellverbot beinhalten könnte. In diesem Fall ist Mitarbeiter A verpflichtet, von der Rechtsabteilung Ihres Unternehmens oder externen Kartellrechtsanwälten Informationen zu den rechtlichen Konsequenzen seiner Entscheidungen einzuholen.
- D307, 308, 309 In diesem Fall ist Mitarbeiter A verpflichtet, den Entscheidungsprozess schriftlich zu dokumentieren.
- D310 Ihr Unternehmen ergreift Maßnahmen, um Entscheidungsspielräume seiner Mitarbeiter bei möglicherweise kartellrechtswidrigen Entscheidungen zu begrenzen.
- D311, 312, 313 Der Mitarbeiter B Ihres Unternehmens erlangt Kenntnis über möglicherweise kartellrechtswidriges Verhalten eines anderen Unternehmensmitarbeiters A. Ihr Unternehmen bietet Mitarbeiter B nun die Möglichkeit, den vermuteten Verstoß gegenüber übergeordneten Stellen anonym zu enthüllen (z.B. Vorgesetzte, interne Revision, Rechtsabteilung).
- D315, 316, 317 Die Rechtsabteilung Ihres Unternehmens darf die potentiell kartellrechtswidrige Entscheidungen des Mitarbeiters A durch die Ausübung eines Vetorechts stoppen.
- D320, 321, 322 Mitarbeiter Ihres Unternehmens müssen die Erlaubnis des Unternehmens einholen, ehe sie Mitglied in Branchenverbänden oder Ähnlichem werden.
- D323, 324, 325 Die Maßnahmen zur Risikoeindämmung richten sich an ...
- ... das Top-Management (Unternehmensleitung)
 - ... das mittlere Management (Bereichsleitung)
 - ... die Vertriebsmitarbeiter
- D327, 328, 329 Der Mitarbeiter A Ihres Unternehmens hat bereits einen Verstoß gegen das Kartellverbot begangen. Ihr Unternehmen sanktioniert kartellrechtswidriges Verhalten und informiert seine Mitarbeiter vorab über die drohenden Sanktionen.
- D330, 331, 332 Ihr Unternehmen verfolgt Maßnahmen, um eine Kultur der Missbilligung kartellrechtswidrigen Verhaltens durch Kollegen und Vorgesetzte zu schaffen.
- D333, 334, 335 Ihr Unternehmen bietet Mitarbeiter A nun die Möglichkeit, den Verstoß gegenüber übergeordneter Stellen zu enthüllen (z.B. Vorgesetzte, interne Revision, Rechtsabteilung). Hierdurch werden Sanktionsmaßnahmen des Unternehmens gegenüber Mitarbeiter A reduziert (sog. unternehmensinterne Leniency-/Kronzeugen-Regelungen).

- D340, 338, 339 Ihr Unternehmen verfügt über formalisierte Verhaltensregeln zum Verhalten seiner Mitarbeiter vor, während oder nach Verbandstreffen.
- D342, 343, 344 Ihr Unternehmen sucht aktiv nach möglicherweise kartellrechtswidrigem Verhalten seiner Mitarbeiter (z.B. interne Revision).
- E303, 311, 312 Mitarbeiter Ihres Unternehmens lassen erkennen, dass ihre Handlungsweisen durch die folgenden Ziele beeinflusst werden:
- Sicherung des Arbeitsplatzes
 - Förderung der Karriere
 - Erhöhung des eigenen Einkommens
 - Reduzierung der Volatilität des eigenen Einkommens
 - Vermeidung einer (drohenden) Reduktion des eigenen Einkommens
 - Reduktion der Arbeitsbelastung
- E310 Auf welcher Hierarchieebene wurde der verhandelte Verstoß gegen das Kartellverbot begangen? Auf Ebene...
- ... des Top-Managements (Konzernleitung)
 - ... des mittleren Managements (Bereichsleitung)
 - ... der Vertriebsmitarbeiter
- F401 In welchen Geschäftsfeldern ist Ihr Unternehmen hauptsächlich aktiv?
- F418 Geben Sie bitte die Anzahl der Unternehmen an, die im gleichen Geschäftsfeld tätig sind wie Ihr Unternehmen.
- F419 Geben Sie bitte an, wie groß der gemeinsame Marktanteil der drei größten Unternehmen ist, die in diesem Geschäftsfeld tätig sind.
- F 425 Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Merkmale das Wettbewerbsfeld Ihres Unternehmens beschreiben.
- Produkte/Dienstleistungen sind schnell veraltet
 - Die technologische Entwicklung ist schwer vorhersehbar
 - Produkte/Dienstleistungen Ihres Unternehmens sind leicht durch Konkurrenzprodukte zu ersetzen
 - Die Unternehmen auf dem Markt sind etwa gleich groß
 - Ihr Unternehmen steht mit diesen Konkurrenten auch auf anderen Märkten im Wettbewerb
 - Hohe Bedrohung der Marktposition durch den Markteintritt neuer Konkurrenten
 - Handlungen der Konkurrenten sind schwer vorhersehbar
 - Starke Konkurrenz durch Anbieter aus dem Ausland
 - Verdrängungswettbewerb bestimmt die Beziehung zu den Hauptkonkurrenten
 - Preiserhöhungen führen unmittelbar zum Verlust von Kunden
 - Es besteht ein reger Austausch zwischen Mitarbeitern Ihres Unternehmens und Mitarbeitern Ihrer Wettbewerber (z.B. Aufeinandertreffen bei Kunden, Konferenzen oder durch Joint Ventures)
 - Kunden können die Qualität der Produkte/Dienstleistungen vor der Nutzung nur schwer einschätzen
 - Die Abnehmer Ihrer Produkte zeichnen sich durch eine starke Verhandlungsmacht aus

- F517 Sind Ihre Hauptkonkurrenten im Geschäftsfeld ...
- ... überwiegend größer
 - ... überwiegend kleiner
 - ... überwiegend ähnlich groß
 - ... sowohl größer als auch kleiner
- F524 Wie reagieren Ihre Hauptkonkurrenten typischerweise, wenn Ihr Unternehmen Änderungen in der Produktpolitik vornimmt (z.B. Preise erhöht oder senkt, Qualität verbessert, Produktion bzw. Umfang der Dienstleistungen ausweitet)?
- Rasche Anpassung durch ähnliche Änderungen in der Produktpolitik
 - Anpassung durch strategische Änderungen (z.B. Innovationen)
 - Gar keine/kaum eine Reaktion
- F530 Ist in diesem Geschäftsfeld Ihres Unternehmens bereits ein Verstoß gegen das Kartellverbot aufgetreten?
- F536 In welchen Zeiträumen fanden Verstöße gegen das Kartellverbot statt?
- F542 War Ihr Unternehmen an diesem Verstoß aktiv beteiligt?
- F548 Welche weiteren strategischen Verhaltensweisen verwenden Ihre Hauptkonkurrenten, wenn Ihr Unternehmen Änderungen in der Preis- und Produktpolitik vornimmt?
- X101 Welche der folgenden Beschreibungen charakterisiert Ihre Tätigkeit am ehesten?
- Mit Themen der Kartellrechts-Compliance betrauter Mitarbeiter eines Unternehmens (ohne: Mitarbeiter in internen Rechtsabteilungen).
 - Mit Kartellrechts-Fragen beschäftigter Mitarbeiter in der unternehmensinternen Rechtsabteilung.
- X102 Wie beschreiben Sie Ihre Tätigkeit?
- X103 Seit wie vielen Jahren beschäftigen Sie sich beruflich mit Fragen des Kartellrechts oder der Kartellrechts-Compliance?
- weniger als 1 Jahr
 - 1 bis 3 Jahre
 - mehr als 3 Jahre
- X 104 Seit wie vielen Jahren arbeiten Sie für Ihren derzeitigen Arbeitgeber? [X104]
- weniger als 1 Jahr
 - 1 bis 3 Jahre
 - mehr als 3 Jahre
- X105 In welchem Fach wurden Sie durch Studium oder Lehre ausgebildet? [X105]
- Wirtschaftswissenschaften (BWL, VWL, etc.)
 - Rechtswissenschaft
 - Ingenieurwissenschaften
 - Naturwissenschaften
 - Sonstiges

- A108 Welche Erfahrung besitzen Sie mit Verstößen gegen das Kartellverbot? [A108]
- Mein Unternehmen wurde durch einen Verstoß gegen das Kartellverbot geschädigt. Ich war an einem Verfahren zur Klage auf Schadensersatz beteiligt.
- Mein Unternehmen hat einen Verstoß gegen das Kartellverbot begangen. Ich war am Verfahren zur Verhandlung dieses Verstoßes beteiligt.
- Mein Unternehmen hat einen Verstoß gegen das Kartellverbot begangen. Ich war an diesem Verstoß beteiligt.
- Keine
- Sonstiges (Bei Auswahl dieser Alternative folgt auf der nächsten Seite ein Freitextfeld)
- X204 Welcher Branche ist Ihr Unternehmen zugehörig? Mehrfachauswahl möglich.
- Banken, Versicherungen, Finanzdienstleistungen
- Bauen, Wohnen
- Beratung
- Binnenhandel, Gastgewerbe, Tourismus
- Chemie
- Dienstleistungen
- Energie
- Industrie, Verarbeitendes Gewerbe
- Land- und Forstwirtschaft, Fischerei
- Medizin, Gesundheit
- Telekommunikation
- Transport, Verkehr, Logistik
- Sonstiges
- X205 Wie lässt sich Ihre Unternehmensaktivität beschreiben?
- in einzelnen Regionen Deutschlands
- deutschlandweit
- in Teilen Europas
- europaweit
- global
- X206 Wie hoch war die Bilanzsumme Ihres Unternehmens im Geschäftsjahr 2012?
- X207 Wie hoch waren die Umsatzerlöse Ihres Unternehmens im Geschäftsjahr 2012?
- X208 Wie hoch war die Anzahl der Arbeitnehmer in Ihrem Unternehmen im Durchschnitt des Jahres 2012?

Literatur

- ANGELUCCI, C. und HAN, M.A. (2010). "Monitoring Managers Through Corporate Compliance Programs." ACLE Working Paper No. 2010-14.
- ASHTON, J.K. und PRESSEY, A.D. (2012). "Who Manages Cartels? The Role of Sales and Marketing Managers within International Cartels: Evidence from the European Union 1990-2009." CCP Working Paper No. 12-11
- AUBERT, C., REY, P. und KOVACIC, W.E. (2006). „The impact of leniency and whistle-blowing programs on cartels.“ International Journal of Industrial Organization. Ausgabe 24, S. 1241-1266
- BECKENSTEIN, A.R. und GABEL, H.L. (1982). "Antitrust Compliance: Results of a Survey of Legal Opinion." Antitrust Law Journal. Ausgabe 51 Heft 3, S. 459-516
- BECKENSTEIN, A.R. und GABEL, H.L. (1986). "The Economics of Antitrust Compliance." Southern Economic Journal. Ausgabe 52 Heft 3, S. 673-692
- BECKER, G.S. (1968). "Crime and Punishment: An Economic Approach." The Journal of Political Economy Ausgabe 76 Heft 2, S. 169–217. Zitiert nach: Essays in the Economics of Crime and Punishment. Becker, G.S. und Landes, W.M. (Hrsg.). 1974. Columbia University Press: New York
- BUCCIROSSI, P. und SPAGNOLO, G. (2008). "Corporate Governance and Collusive Behavior." In: Issues in Competition Law and Policy Vol. 2, Collins, W.D. (ed.). Kap. 51, S. 1219-1240. ABA Book Publishing: Chicago
- BUSSMANN, K.D., NESTLER, C., SALVENMOSER, S. (2013). „Wirtschaftskriminalität und Unternehmenskultur 2013.“ PricewaterhouseCoopers AG und Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (Hrsg.). <http://www.pwc.de/de/risiko-management/wikri-2013.jhtml>
- CONNELLY, B.L., CERTO, S.T., IRELAND, R.D. und REUTZEL, C.R. (2011). "Signaling Theory: A Review and Assessment." Journal of Management. Ausgabe 37 Heft 1, S. 39-67
- DEUTSCHER BUNDESTAG (2012). „Neunzehntes Hauptgutachten der Monopolkommission 2010/2011.“ Drucksache 17/10365. <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/103/1710365.pdf>
- DEUTSCHER BUNDESTAG (2013). „Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit in den Jahren 2011/2012 sowie über die Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet.“ Drucksache 17/13675. [http://www.bundeskartellamt.de/wDeutsch/download/pdf/Taetigkeitsbericht/Bundeskartellamt -
_Taetigkeitsbericht_2011-2012.pdf](http://www.bundeskartellamt.de/wDeutsch/download/pdf/Taetigkeitsbericht/Bundeskartellamt_-_Taetigkeitsbericht_2011-2012.pdf)
- FALK, A. und KOSFELD, M. (2006). „The Hidden Costs of Control.“ The American Economic Review. Ausgabe 96 Heft 5, S. 1611-1630
- FERSHTMAN, C., JUDD, K. L. and KALAI, E. (1991), 'Observable Contracts: Strategic Delegation and Cooperation', International Economic Review, Vol. 32, No. 3, 551-559.
- FRIEDRICH, K. (2011). „Compliance-Programme und das deutsche Kartellordnungswidrigkeitenrecht.“ Präsentation am 5. Studientag Kartellbußgeldrecht. <http://www.studienkreis-wettbewerb.de/data/friedrich.pdf>

- GRUENINGER, S., SCHOETTL, L., QUINTUS, S. (2014). "Compliance im Mittelstand." Studie des Center for Business Compliance & Integrity. Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung (Hrsg.). http://www.htwg-konstanz.de/fileadmin/pub/ou_kicg/bilder/CBCI-Studie/CBCI_Studie_Compliance_im_Mittelstand.pdf
- HARRINGTON, J.E. (2006). "How do Cartels Operate?" Foundations and Trends in Microeconomics. Now Publishers: Hanover
- HEROLD, D. (2014), „A Principal-Agent Model of Competition Law Compliance“, unveröffentlichtes Arbeitspapier
- VAN HEERDEN, A., WELLER, F., WEIDINGER, G. (2013). „Wirtschaftskriminalität. Deutschland, Österreich, Schweiz im Vergleich. Wirtschaftskriminalität in Grossunternehmen und dem Mittelstand.“ KPMG AG (Hrsg.). <http://www.kpmg.at/uploads/media/pub-20130313-wirtschaftskriminalitaet-de.pdf>
- KAPLOW, L. 1995. "A Model of Optimal Complexity of Legal Rules." Journal of Law, Economics, & Organization. Ausgabe 11 Heft 1, S. 150-163
- MARCEL, J.J. und COWEN, A.P. (2014). "Cleaning House or Jumping Ship? Understanding Board Upheaval Following Financial Fraud." Strategic Management Journal. Ausgabe 35, S. 926-937
- MURPHY, K. J. (1999), 'Executive Compensation', in Ashenfelter, O. C. and Card, D., (ed.) 'Handbook of Labor Economics', edition 1, Vol. 3, part B., Ch. 38, 2485-2563, North Holland, Amsterdam.
- MURPHY, K. J. (2001), 'Performance standards in incentive contracts', Journal of Accounting and Economics, Vol. 30 (3), 245-278
- MURPHY, J. and KOLASKY, W. (2012). "The Role of Anti-Cartel Compliance Programs in Preventing Cartel Behavior." Antitrust. Ausgabe 26 Heft 2, S. 61-64
- PAHA, J. (2014). „Cooperation and Compliance with Risk and Uncertainty about Law Enforcement.“ Unveröffentlichtes Arbeitspapier
- OFFICE OF FAIR TRADING (2010). „Drivers of Compliance and Non-compliance with Competition Law.“ OFT report 1227. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/284405/oft1227.pdf
- ROTEMBERG, J. T., SALONER, G. (1986), 'A Supergame-Theoretic Model of Price Wars during Booms', *The American Economic Review*, Vol. 76, No. 3, 390-407
- SPAGNOLO, G. (2000) 'Stock-related compensation and product-market competition', RAND Journal of Economics, Vol. 31, No. 1, pp. 22-42
- SCHWEIZERISCHER BUNDESRAT (2012). „Botschaft zur Änderung des Kartellgesetzes und zum Bundesgesetz über die Organisation der Wettbewerbsbehörde vom 22. Februar 2012.“ Nr. 12.028. <http://www.admin.ch/opc/de/federal-gazette/2012/3905.pdf>
- SOKOL, D.D. (2012). "Cartels, Corporate Compliance, and what Practitioners Really Think about Enforcement." Antitrust Law Journal. Ausgabe 78 Heft 1, S. 201-240

Kartellfälle

- Europäische Kommission (30.10.2002), Sache COMP/E-2/37.784
Fine Art Auction Houses
Entscheidung vom 30.10.2002, Aktenzeichen COM(2002) 4283
- Europäische Kommission (27.11.2002), Sache COMP/E-1/37.152
Gipsplatten
Entscheidung vom 27.11.2002
- Europäische Kommission (17.12.2002), Sache COMP/E-2/37.667
Spezialgraphit
Entscheidung vom 5.12.2001, Aktenzeichen K(2001) 3923
- Europäische Kommission (10.1.2003), Sache COMP/E-1/37.512
Vitamine
Entscheidung vom 22.11.2001, Aktenzeichen K(2001) 3695
- Europäische Kommission (22.11.2001), Aktenzeichen K(2001) 369583ea
Zinkphosphat
Entscheidung vom 11.12.2001, Aktenzeichen K(2001) 4237
- Europäische Kommission (19.8.2003), Sache COMP/C.38.279/F3
Französisches Rindfleisch
Entscheidung vom 2.4.2003, Aktenzeichen K(2003) 1065
- Europäische Kommission (2.4.2003), Aktenzeichen K(2003) 1065279/F3I
Organische Peroxide
Entscheidung vom 10.12.2003, Aktenzeichen K(2003) 4570
- Europäische Kommission (21.4.2004), Sache COMP/E-1/36.212
Selbstdurchschreibepapier
Entscheidung vom 20.12.2001, Aktenzeichen K(2001) 4573
- Europäische Kommission (3.9.2004), Sache COMP/E-1/38.069
Kupfer-Installationsrohre
Entscheidung vom 3.9.2004, Aktenzeichen K(2004) 2826
- Europäische Kommission (29.9.2004), Sache COMP/C.37750/B2
Brasseries Kronenbourg, Brasseries Heineken (Französisches Bierkartell)
Entscheidung vom 29.9.2004
- Europäische Kommission (29.9.2004), Sache COMP/C.37750/B23I
Natriumglukonat
Entscheidung vom 29.9.2004, Aktenzeichen K(2004) 3598
- Europäische Kommission (29.9.2004), Aktenzeichen K(2004) 35980/B23II
MCAA (Monochloressigsäure) 2004
Entscheidung vom 19.1.2005, Aktenzeichen C(2004) 4876
- Europäische Kommission (19.9.2005), Sache COMP 38.337 PO
Garne
Entscheidung vom 19.1.2005, Aktenzeichen C(2005) 3452, C(2005) 3765
- Europäische Kommission (21.12.2005), Sache COMP/F/38.443
Kautschukchemikalien
Entscheidung vom 21.12.2005
- Europäische Kommission (20.9.2006c), Sache COMP/F-1/38.121
Rohrverbindungen
Entscheidung vom 20.9.2006, Aktenzeichen C(2006) 4180
- Europäische Kommission (20.11.2007), Sache COMP/38.432
Professional Videotape
Entscheidung vom 20.11.2007, Aktenzeichen K(2007) 5469

Europäische Kommission (28.11.2007), Sache COMP/39.165

Flat glass

Entscheidung vom 28.11.2007, Aktenzeichen C(2007) 5791

Europäische Kommission (5.12.2007), Sache COMP/38.629

Chloropren-Kautschuk

Entscheidung vom 5.12.2007, Aktenzeichen K(2007) 5910

Europäische Kommission (19.10.2013), Sache COMP/39.437

TV and computer monitor tubes

Entscheidung vom 5.12.2012