

**Ausgabe 26
Mai 2014**



FACHHOCHSCHULE DÜSSELDORF
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES DÜSSELDORF

Forschungsberichte

des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf

Ausgewählte Themen zu den deutsch-russischen Wirtschaftsbeziehungen

Herausgegeben von Hans-H. Bleuel

Felicitas G. Albers

Unternehmensziele und Compliance



Düsseldorf Working Papers in Applied Management and Economics

Ausgewählte Themen zu den deutsch-russischen Wirtschaftsbeziehungen

Herausgegeben von Hans-H. Bleuel

Düsseldorf, 2014

Funk, Lothar:

Varianten von Marktwirtschaften: Lehren für Russland

Bleuel, Hans-H.:

Ökonomische Wechselkursrisiken: Relevanz, Bestimmung und Steuerung im russisch-deutschen
Geschäftsverkehr

Albers, Felicitas G.:

Unternehmensziele und Compliance

Fischer, Peter C.:

Globalisierung und Recht: Auswirkungen der Globalisierung auf die Praxis grenzüberschreitender Transaktionen
aus deutscher Perspektive

Turban, Manfred:

Hybride Distributionssysteme auf Basis von Systemmarken bei vertikalen Unternehmen im Non-Food-
Konsumgütersektor und ihre Internationalisierung

Khabyuk, Olexiy:

Chancen einer deutsch-russischen wissenschaftlichen Zusammenarbeit am Beispiel der Medienökonomie

Unternehmensziele und Compliance¹

Felicitas G. Albers

Fachbereich Wirtschaft
Fachhochschule Düsseldorf
Universitätsstraße, Geb. 23.32
40225 Düsseldorf
felicitas.albers@fh-duesseldorf.de

Abstract: Die unternehmerische Zielfindung und Zielsetzung ist Ausgangspunkt jeder Befassung mit Fragen der Unternehmensführung, die Zielautonomie der Unternehmen konstitutives Merkmal einer marktwirtschaftlichen Ordnung. Regulierende Vorgaben, wie die Normierung des ‚Unternehmensinteresses‘ im deutschen Aktienrecht sowie ethisch-normative theoretische Ansätze zur unternehmerischen Zielbildung gewinnen im Zusammenhang mit dem aktuellen betriebswirtschaftlichen Forschungsfeld ‚Compliance‘ in Theorie und Praxis eine neue Bedeutung.

1 Übergeordnete Ziele der Unternehmensführung und Regelsetzung im Unternehmen

Die Zielsetzung im Unternehmen gehört neben der Gewährleistung der Zielerreichung zu den Kernaufgaben der Unternehmensführung.² Zielsetzung setzt dabei eine unternehmensinterne Willensbildung voraus, die Ergebnis eines einmütigen unternehmerischen Meinungsbildungsprozesses ist oder aber die Mehrheitsmeinung autorisierter Personen oder Personengruppen zur Zielvorgabe darstellt. Wenn im Folgenden von Zielen die Rede ist, so sind nicht die aus dem jeweiligen Geschäftszweck abgeleiteten Sachziele³ des Unternehmens gemeint sondern die Formalziele, definiert als Kriterien, die zur Beurteilung der Alternativen der Sachzielerfüllung herangezogen werden.⁴

¹ Beitrag basiert auf Ausführungen der Verfasserin im Rahmen der Kooperation der Hochschule Düsseldorf mit der Südrussischen Staatlichen Technischen Universität Nowotscherkassk anlässlich der Tagungen 23.-24.4.2013 in Düsseldorf (‚Compliance – Aspekte eines aktuellen betriebswirtschaftlichen Forschungsfeldes‘) 8.-11.10.2013 in Nowotscherkassk (‚Unternehmensinteresse‘ als normierte Zielvorgabe und sich daraus ergebende betriebliche Zielkategorien‘). Unveränderte Version2 mit einer korrigierten Linienführung in Abb.1.

² vgl. bereits [Ulrich 1961]

³ Grochla definiert Sachziele als das ‚konkrete Handlungsprogramm der Unternehmung. (...) Es enthält die Art, Menge und den Zeitpunkt für die zu erstellenden und im Markt abzusetzenden Güter und Dienstleistungen.‘ [Grochla 1972] S. 38

⁴ ‚Das Formalziel der Unternehmung gibt an, anhand welcher Kriterien die Entscheidungen im Unternehmen im Hinblick auf die auszuwählenden Handlungsmöglichkeiten getroffen werden.‘ Ebenda, S. 41

1.1 Performance und Compliance als übergeordnete Ziele

Unabhängig von der Frage, ob Unternehmen im Sinne einer ethisch-normativen Entscheidungstheorie bestimmte (Formal-)Ziele verfolgen müssen bzw. sollen oder aber tatsächlich empirisch die unterschiedlichsten Ziele von Unternehmen beobachtet werden, können die

- **Performance** unternehmerischen Handelns im Sinne einer Erfolgswirksamkeit sowie die
- **Compliance** unternehmerischen Handelns im Sinne der Beachtung geltender externer und interner Regelungen

als übergeordnete Ziele der Unternehmensführung verstanden werden.⁵ Was dabei genau unter Erfolg zu verstehen und wie er zu messen ist, welche Regeln als einschlägig anzusehen sind und wer diese Parameter wie festlegt, kann dabei hier offen bleiben.

Die Thematik der Compliance in der Wirtschaftspraxis – ein ursprünglich in der Medizin i.S.v. ‚Therapietreue‘ oder auch i.w.S. als ‚Bereitschaft, sich einer Erkrankung zu widersetzen‘ gebräuchlicher Begriff⁶ – hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen, was sich in einer umfangreichen Befassung in den ökonomischen Wissenschaften widerspiegelt.

Im Rahmen einer umfassenden betrieblichen ‚Compliance‘, also der Gewährleistung einer gesetzestreuen und regelkonformen, ordnungsgemäßen Unternehmensführung⁷, ist durch geeignete Maßnahmen sicher zu stellen, dass Gesetzesverstöße und regelwidriges Verhalten im bzw. durch das Unternehmen sowie aus ihnen resultierende Schäden vermieden werden.⁸

Auslösendes Element für diese Entwicklung ist ein gewandeltes Verständnis von früher als eher selbstverständlich bzw. als unvermeidbar geltenden betrieblichen Maßnahmen der Vorteilsgewährung zur Förderung des eigenen Geschäftserfolges und der Vorteilsannahme als Gegenleistung für die Förderung des Geschäftserfolges anderer.

Galt zunächst die Auffassung, es sei souveräne Entscheidung eines Unternehmens Bestechungszahlungen als Betriebsausgaben zu tätigen, so hat sich nunmehr die Auffassung durchgesetzt, dass dadurch Wettbewerbsunternehmen geschädigt werden.⁹

⁵ [v. Werder / Grundei 2003] S. 680

⁶ vgl. z.B. [wikipedia 2014]

⁷ Der Deutsche Corporate Governance Kodex definiert ‚Compliance‘ als ‚Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien‘; [DCGK 2008], 4.1.3

⁸ vgl. hierzu auch [Albers 2009] S.1

⁹ vgl. z.B. [BRD OECD 1997]

Verschärfte internationale und nationale Regelungen im Bereich Korruption/ Bestechung, die Strafbarkeit und die persönliche zivilrechtliche Haftung des Managements sowie der Übergang der Haftung im Falle der Rechtsnachfolge auf den neuen Eigentümer bzw. das neue Management, sind Folgen dieser Entwicklung.

Compliance als Übereinstimmung unternehmerischen Handelns mit externen (gesetzlichen) und internen (nicht gesetzlichen, selbst gesetzten, z.T. durch Institutionen vorgeschlagenen) Normen exkulpiert das Management und liegt deshalb auch gerade im persönlichen Interesse der verantwortlichen Führungskräfte. Entsprechende Compliance-Systeme im Unternehmen sind auch Gegenstand der Wirtschaftsprüfung.¹⁰

Zur Verdeutlichung der historischen Entwicklung sei exemplarisch auf folgende Regelungen hingewiesen:

- Pariser Abkommen der OECD zur Bekämpfung der internationalen Bestechung vom 17. Dezember 1997¹¹ und seine Umsetzung in deutsches Recht im Gesetz zur Bekämpfung internationaler Bestechung (IntBestG) vom 10. September 1998 in Deutschland¹²
- Strafrechtsübereinkommen über Korruption des Europarates vom 17. Dezember 1997, Inkraftsetzung am 1. Juli 2002¹³
- UN-Konvention gegen Korruption (UN-CAC), Inkraftsetzung am 16. September 2005¹⁴
- Verpflichtung der beitretenden Unternehmen gegen alle Formen der Korruption und Bestechung einzutreten durch den UN Global Compact¹⁵.

1.2 Normatives Management als regelsetzende Ebene

Die erfolgreiche Gestaltung und Steuerung des Unternehmens bedarf geeigneter Konzepte der Unternehmensführung bzw. des Managements. Unternehmensführung vollzieht sich auf unterschiedlichen Ebenen, die durch unterschiedliche Zeithorizonte und Arten von Problemstellungen gekennzeichnet sind. Nachfolgend wird auf das ‚St. Galler Managementkonzept‘ Bezug genommen, das zwischen den Handlungsebenen des normativen, des strategischen und des operativen Managements unterscheidet.¹⁶

¹⁰ vgl. [IDW PS 980 2011]

¹¹ vgl. z.B. [BRD OECD 1997]

¹² [BRD OECD 1997] ‚Der Beitritt zur Konvention ist eine Bedingung für den Beitritt zur OECD. Russland befindet sich aktuell im Beitrittsprozess zur OECD. Russland hat daher (...) den notwendigen rechtlichen Rahmen geschaffen, um der Konvention beitreten zu können. Der Beitritt Russlands zur Konvention ist im Rahmen der Feierlichkeiten zum 50-jährigen Bestehen der OECD geplant.‘

¹³ [GRECO 2002]

¹⁴ [UN-CAC 2005]

¹⁵ [UN Prinzipien 2014] 10. Prinzip

¹⁶ Bleicher bezeichnet dieses Modell als ‚Lebenshilfe‘ bei der Bewältigung von Führungsproblemen“, das „versucht, nicht nur die vielfältigen Ansätze der Managementlehre zu strukturieren, sondern auch situationsbezogenes Problemkenntnis zu vermitteln“ und Lösungswege zu weisen. [Bleicher 1994] S. 42 ff.

1.2.1 Ebenen der Unternehmensführung im Regelkreis

Dem **normativen Management** obliegt die legitimierende Funktion der Begründung von Unternehmensgegenstand und -handeln. Inhalt ist die Entwicklung einer für alle Beteiligten und Betroffenen **identitätsstiftenden** „kollektiven Präferenzordnung“¹⁷, die der Bewältigung von Konflikten zwischen den unterschiedlichen Interessengruppen (Eigenkapitalgeber, Management, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit) und ggf. einem Interessenausgleich dient. Dabei werden weitgehend **konsensorientiert** die Regelung und der Ausgleich von Interessen gesucht.¹⁸

Die normierende Funktion des Managements betrifft sowohl externe als auch interne Normen:

- Durch die Setzung bestimmter Rahmenbedingungen, wie z.B. Standortwahl, Rechtsformwahl u.a., determiniert die Unternehmensleitung die für ihre Geschäftstätigkeit relevanten **externen Normen** wie z.B. Gesetze.
- Darüberhinaus definiert die Unternehmensleitung weitere Regelungen und Verhaltenskodizes, die im Sinne **interner Normen** verbindliche Vorgaben für Management und Mitarbeiter sowie ggf. auch für Lieferanten und Kunden beinhalten.

Mit der normierenden Funktion des Managements geht der Anspruch einher, dass die Normadressaten diesen Vorgaben tatsächlich genügen und so die **Compliance** (Regelentsprechung) des betrieblichen Handelns sicherstellen. Im Einzelnen sind die Definition der Unternehmensverfassung, der Unternehmenspolitik und der Unternehmenskultur Kernaufgaben des normativen Managements.¹⁹

Neben der regelsetzenden normativen Ebene des Managements können im Sinne des St. Galler Managementkonzepts die strategische und die operative Ebene unterschieden werden:

Das **strategische Management**²⁰ richtet das Unternehmen auf die vorgegebenen Normen langfristig aus, definiert, baut auf, pflegt und nutzt die betrieblichen Erfolgspositionen. Dies erfordert die Schaffung von Steuerungssystemen, aufbauorganisatorischen Strukturen, Handlungsprogrammen und Problemlösungsstrategien.

Während das normative Management konsensorientiert auf Regelung und Ausgleich von Interessen abstellt, richtet sich das strategische Management **konfliktorientiert** gegen Wettbewerber.²¹

¹⁷ [Ulrich 1988] S. 203

¹⁸ vgl. [Ulrich 1983]

¹⁹ vgl. [Ulrich 1983] S. 70 ff., [Frese 1987] S. 33 ff., [Ulrich 1987] S. 32 f., [Ulrich 1993] Sp. 4352

²⁰ [Bleicher 1994] S. 42 ff.

²¹ ebenda

Das **operative Management** verantwortet den effizienten Vollzug normativ legitimierter, strategischer Vorgaben. Erfahrung und Routine sind wichtige Grundlagen guten operativen Managements. Der effektive Einsatz knapper Ressourcen durch Aufbau und Ausschöpfung betrieblicher Produktivitätspotentiale und die unmittelbare unternehmerische Erfolgssicherung stehen im Vordergrund der operativen Betrachtung.²²

Dazu bedarf es der Entwicklung und des Einsatzes geeigneter Dispositionssysteme, der Strukturierung der Wertschöpfungsprozesse, der Erteilung konkreter Handlungsaufträge und Anordnungsbeziehungen sowie eines problemadäquaten Leistungs- und Kooperationsverhaltens.²³

Die genannten drei Führungsebenen steuern gleichermaßen die interne und externe Unternehmensentwicklung. Die Führungsprozesse vollziehen sich auf jeder der Handlungsebenen, sodass normative Planung, Organisation und Kontrolle als auch strategische Planung, Organisation und Kontrolle sowie operative Planung, Organisation und Kontrolle und die dadurch jeweils intendierten Führungsprozesse zu unterscheiden sind.

Das Verständnis des Zusammenhangs von Management und betrieblicher Wertschöpfung als Regelkreissystem findet sich bereits bei Grochla und wird in Abbildung 1 auf das beschriebene Dreiebenen-Konzept als ein System vermaschter Regelkreise des normativen, des strategisch-dispositiven und des operativ-taktischen Managements übertragen.²⁴

²² [Ulrich / Fluri 1992] S. 20

²³ [Bleicher 1994] S. 42 ff.

²⁴ vgl. bereits [Grochla 1972] S. 145

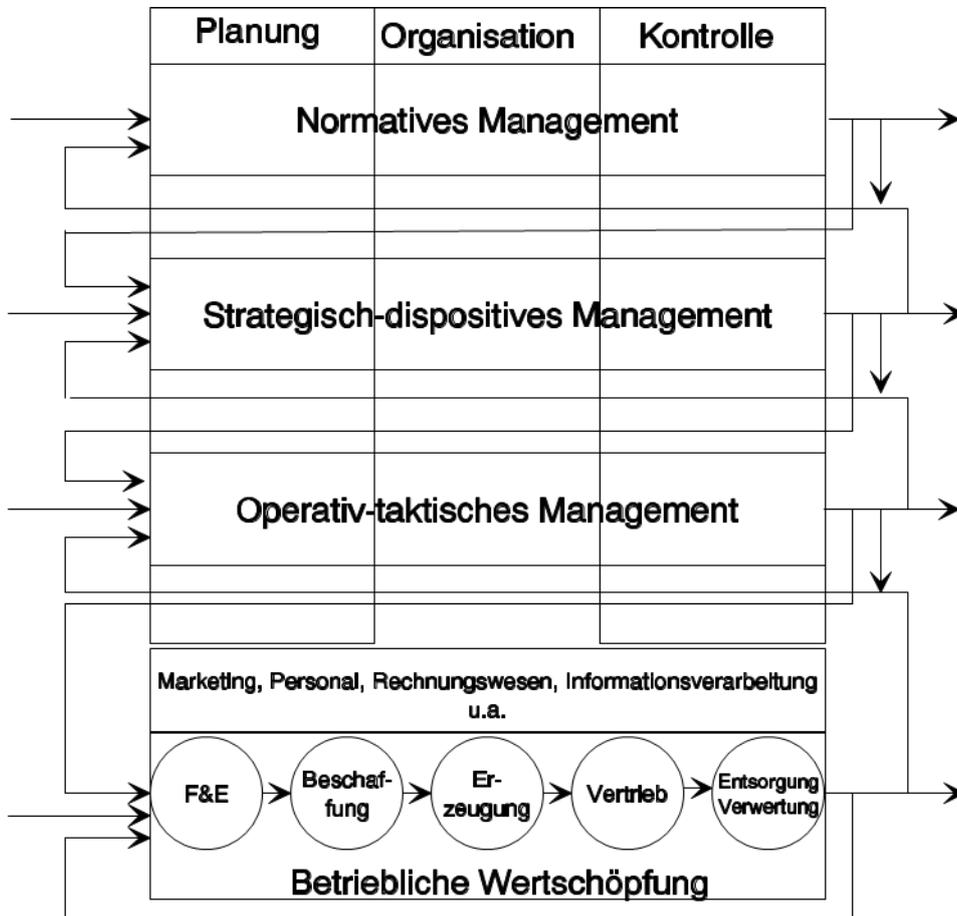


Abbildung 1: Ebenen der Unternehmensführung als System von Regelkreisen *

* Abb.1 enthält eine veränderte Linienführung gegenüber der Version1 zur Korrektur eines Erratums

1.2.2 Legalität vs. Legitimität

Legalität und Legitimität betreffen die Entsprechung unternehmerischen Handelns mit den einschlägigen Normen. Während die Legalität i.S.v. ‚Gesetzmäßigkeit‘ gegeben ist, sofern externe Normen (Gesetze) eingehalten werden, ergibt sich die Legitimität aus einer Selbstbindung bei Übereinstimmung mit internen Normen (Verhaltenskodizes / code of conduct), auch i.S. der Angemessenheit des Handelns hinsichtlich eigener moralischer Vorstellungen. Der damit aufgeworfenen Frage des ‚Ausgleiches zwischen Effizienz und Moral‘ stellt sich Kreikebaum in der von ihm entwickelten ‚Entscheidungsethik‘.²⁵

In rechtsstaatlichen Wirtschaftssystemen wird man davon ausgehen können, dass legitimes Handeln auch legal ist, während nicht jedes legale Handeln auch subjektiv als legitim empfunden werden wird. Es sind aber auch Konstellationen denkbar, in denen staatlich erwartetes Handeln als illegitim empfunden und legitimes Handeln rechtswidrig ist.

Im deutschen Aktienrecht findet sich bezüglich des Deutschen Corporate Governance Codex der Grundsatz ‚comply or explain‘.²⁶ Im Falle der Normabweichung führt eine Erläuterung bzw. Begründung in der Entsprechungserklärung zu einer formalen Normentsprechung bei inhaltlicher Abweichung.²⁷

Die externen Normen ergeben sich aus den staatlichen Gesetzen im Allgemeinen und der Wirtschaftsordnung, den Rechnungslegungs- und Publizitätsvorschriften im Besonderen. Die Zugehörigkeit zum Geltungsbereich externer Normen ist – wie bereits ausgeführt – durch die Unternehmensleitung bedingt gestaltbar, z.B. durch Standortwahl, Rechtsformwahl sowie durch Lobbyismus.

Bei den internen Normen handelt es sich zunächst um individuell fixierte Werte und Regelungen, aber auch um die Implementierung optionaler Normangebote internationaler Organisationen, wie z.B. dem UN-Global Compact²⁸ oder von Regelwerken wie z.B. das von einer britischen Regierungsbehörde entwickelte Regelwerk ITIL²⁹. Die Figur des in der deutschen Wirtschaft bekannten ‚Ehrbaren Kaufmanns‘³⁰ repräsentiert ebenfalls einen Wertekanon, dem sich Unternehmen freiwillig verpflichtet fühlen können.

²⁵ [Kreikebaum 1996]; [Küpper 2007] Sp. 1807

²⁶ § 161 AktG

²⁷ [v. Werder / Bartz 2012] S. 1733

²⁸ [UN 2014]

²⁹ [ITIL 2014]

³⁰ [Klink 2007]; [Bauer 1906]; vgl. z.B. [Kolf 2009]

1.3 ‚Unternehmensinteresse‘ als normierte Zielvorgabe des DCGK

Das Setzen von Zielen gehört zu den ureigensten Aufgaben des Unternehmers bzw. des Managements in einer freiheitlichen Wirtschaftsordnung. Die Unternehmensethik, die in Reflexion auf ihre wachsende praktische Bedeutung eine zunehmende Beachtung auch in der Wissenschaft findet, kennt Ansätze, die ethische Normen als Zielempfehlungen für Unternehmen formulieren,³¹ wobei die Analyse und Wahrnehmung von Verantwortung bei Unternehmensentscheidungen im Mittelpunkt stehen.³²

Zur erhöhten Transparenz und zur Modernisierung der Unternehmensführung in Deutschland wurde 2002 der Deutsche Corporate Governance Kodex geschaffen.³³ Er enthält heute das sog. ‚Unternehmensinteresse‘ als normierte Zielvorgabe.³⁴

1.3.1 Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)

„Der Deutsche Corporate Governance Kodex (...) stellt wesentliche gesetzliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften (Unternehmensführung) dar und enthält international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung. Der Kodex hat zum Ziel, das deutsche Corporate Governance System transparent und nachvollziehbar zu machen. Er will das Vertrauen der internationalen und nationalen Anleger, der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften fördern.“³⁵

Der DCGK verpflichtet die Vorstände und Aufsichtsräte aller deutschen börsennotierten Gesellschaften gemäß § 161 AktG (Erklärung zum Corporate Governance Kodex)

(1) Vorstand und Aufsichtsrat der börsennotierten Gesellschaft erklären jährlich, dass den vom Bundesministerium der Justiz im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ entsprochen wurde und wird oder welche Empfehlungen nicht angewendet wurden oder werden und warum nicht. (...)

(2) Die Erklärung ist auf der Internetseite der Gesellschaft dauerhaft öffentlich zugänglich zu machen.

³¹ [Küpper 2007] Sp. 1804 f.

³² ebenda Sp. 1807

³³ [v. Werder 2002] S. 801

³⁴ [DCGK 2013] Teil der Präambel

³⁵ ebenda

1.3.2 Definition Unternehmensinteresse

Seit der Fassung vom 18. Juni 2009 *verdeutlicht der Kodex ‚die Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat,*

- *im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft*
 - *für den Bestand des Unternehmens und*
 - *seine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen*
- (Unternehmensinteresse).³⁶

Dies ist insofern bemerkenswert, als dass der Kodex in seinen ursprünglichen Fassungen ‚die Rechte der Aktionäre, die der Gesellschaft das erforderliche Eigenkapital zur Verfügung stellen und das unternehmerische Risiko tragen‘ verdeutlicht hat.³⁷

Damit hat die Regierungskommission ‚ein deutliches Signal gesendet‘ und besonders hervorgehoben, dass der Kodex nicht den Shareholder-Value-Ansatz, und damit eine ausschließlich an den auch kurzfristigen Eigenkapitalinteressen orientierter Unternehmensführung, verfolgt.³⁸ In rechtlicher Hinsicht sind bei der Bestimmung des Unternehmensinteresses ‚ausschließlich die Interessengruppen zu berücksichtigen, die das Unternehmen konstituieren‘, was zu einer Beschränkung auf Anteilseigner und Arbeitnehmerinteressen führt.³⁹ Daraus erwächst insofern eine Relativierung des Wettbewerbsverständnisses, als dass die dem marktwirtschaftlichen Verständnis inhärente Selektion von Wettbewerbsverlierern gegenüber Wettbewerbsgewinnern bzw. neuen Marktteilnehmern nicht im Interesse eines davon negativ betroffenen Unternehmens sein kann.

2 Zielbildung im Unternehmen

Traditionell arbeiten die Wirtschaftswissenschaften mit der Modellfigur des homo oeconomicus, einem nach maximalem Eigennutz strebenden Individuum, zu wirtschaftlichem Handeln extrinsisch motiviert, vollständig informiert und nach dem Rationalprinzip handelnd.⁴⁰

Die Befassung mit den tatsächlich in Unternehmen geltenden Zielen und Zielsystemen zeigt

- unterschiedliche **Interessengruppen** mit rollenspezifischen Ausprägungen von Zielkategorien und Zielinhalten sowie
- unterschiedliche **Intentionen** betrieblichen Handelns, insbesondere in ökonomischer, sozialer und ökologischer Hinsicht.

³⁶ [DCGK 2013] Teil der Präambel

³⁷ [DCGK 2002] Teil der ursprünglichen Präambel

³⁸ [Ringleb 2010]

³⁹ [Metten 2010] S. 106

⁴⁰ [Wöhe / Döring 2010] S. 6

2.1 Betriebswirtschaftliche Zielforschung

Die betriebswirtschaftliche Zielforschung⁴¹ bezieht sich auf die in Unternehmen tatsächlich geltenden Formalziele, die als Beurteilungskriterien für Alternativen der Sachzielerfüllung dienen.

Die Zielforschung unterscheidet einerseits das normative Zielverständnis und andererseits die empirische Zielforschung. In der ‚Neuen Institutionenökonomie‘⁴² erfolgt eine Distanzierung von klassischen, primär am Marktmechanismus ausgerichteten Theorien.

Ein **normatives Zielverständnis** findet sich bereits bei Wilhelm Rieger (1878–1971), der die Rentabilität des eingesetzten Kapitals als einzigen Beweggrund unternehmerischen Handelns definiert.⁴³ Ebenso normativ, wenn auch inhaltlich gegensätzlich, vertritt Heinrich Nicklisch (1876–1946) den Grundgedanken der Bedürfnisorientierung des Menschen.⁴⁴ Nicklisch kann als Begründer einer ethisch-normativen BWL und Wegbereiter der verhaltenswissenschaftlichen BWL gelten.⁴⁵ Eugen Schmalenbach (1873–1955) verfolgt den Leitgedanken der Wirtschaftlichkeit, wobei er als Hauptaufgabe der Unternehmen nennt einen möglichst großen Beitrag zur Bedarfsdeckung zu leisten.⁴⁶

Die **empirische Zielforschung** verdeutlicht seit den 60er-Jahren des letzten Jahrhunderts⁴⁷ die tatsächlich existierende Vielfalt von Unternehmenszielen, sowohl was die Differenziertheit ökonomischer Ziele anbelangt als auch hinsichtlich der Existenz weiterer, nicht primär ökonomischer, wenn auch zu diesen langfristig komplementärer Ziele.⁴⁸ Dieser empirische Befund hat durchaus wieder Eingang gefunden in das normative Zielverständnis, z.B. wenn im Zusammenhang mit Corporate Social Responsibility unter der Rahmenbedingung der Wirtschaftlichkeit unternehmerischen Handelns von ökologischen und sozialen Zielen -wenn auch auf freiwilliger Basis- die Rede ist.⁴⁹

In der sog. ‚**Neuen Institutionen Ökonomie**‘ werden Unternehmen als ‚Netzwerke von Verträgen‘⁵⁰ wahrgenommen, deren Akteure eine ‚individuelle Rationalität‘ und persönlichen Opportunismus an den Tag legen (können).⁵¹ Das Bild des Unternehmens als ‚Vertragsgeflecht (Nexus of Contracts)‘ erlaubt die Wahrung unterschiedlicher

⁴¹ vgl. [Heinen 1971] und [Heinen 1976]

⁴² vgl. [Jost 2007] Sp. 781 ff.

⁴³ [v. Stein 1993] Sp. 474 unter Bezug auf [Rieger 1984]

⁴⁴ [v. Stein 1993] Sp. 474 unter Bezug auf [Nicklisch 1922]

⁴⁵ [Schanz 1999] S. 35 nach [Wöhe / Döring 2010], S.11

⁴⁶ [v. Stein 1993] Sp. 473 unter Bezug auf [Schmalenbach 1956] und [Schmalenbach 1962]

⁴⁷ wegweisend [Cyert / March 1963]

⁴⁸ [Schmidt 1993] Sp. 4799 ff.

⁴⁹ vgl. [Loew u.a. 2004] S.70

⁵⁰ [Ordelheide 1993] Sp. 1845 und die dort angegebene Literatur

⁵¹ [Jost 2007] Sp. 783; als drittes Merkmal der Neuen Institutionenökonomik nennt Jost die Existenz von Transaktionskosten

Interessen durch das differenzierte Setzen von Zielen über Verträge.⁵²

2.2 Interessengruppenspezifischer Zielbezug und Zielintentionen

Als für die Unternehmensführung und damit auch die Zielsetzung relevante Interessengruppen können neben den Eigenkapitalgebern (shareholder) insbesondere folgende Gruppen (stakeholder) unterschieden werden

- Mitarbeiter
- Kunden
- Lieferanten
- Öffentlichkeit
- Mitbewerber und Geschäftspartner

Inwieweit Anspruchsgruppen Partizipationsrechte haben bzw. ihre Zielvorstellungen Eingang finden in die Zielformulierung des Managements hängt von der jeweiligen Unternehmensverfassung, Unternehmenspolitik und Unternehmenskultur ab und wird auf der normativen Managementebene festgelegt. Die ausschließliche Verfolgung von Eigenkapitalinteressen ist als Shareholder-Value-Ansatz bekannt.⁵³

Neben dem interessengruppenbezogenen Zielbezug stellt sich bei der Zielanalyse die Frage nach der Zielintention. Hier sind neben der dominanten Gruppe wirtschaftlicher Ziele, unter ihnen die Finanzziele, neben sonstigen ökonomischen Größen wie z.B. Marktanteile, Bekanntheitsgrad, Image, soziale Ziele Betroffener sowie ökologische Ziele bezüglich Produktionsverfahren und Nutzung der hergestellten Produkte zu nennen.

Das durch den Deutschen Corporate Governance Kodex betonte ‚Unternehmensinteresse‘ ist im rechtlichen Sinne ‚nach herrschender Meinung als das die unterschiedlichen Interessengruppen zusammenfassende, aber mit den Interessen keiner Gruppe identische Integrationsmittel zu verstehen‘.⁵⁴ Es kann also nicht als die Definition einer weiteren Interessengruppe verstanden werden, wohl aber als der Versuch der Definition einer Interessen ausgleichenden bzw. Interessengruppen übergreifenden Kunstfigur im Sinne eines ‚normativen Schmelzriegels‘⁵⁵ Dieser Interessenausgleich betrifft allerdings im Wesentlichen die unternehmensinternen Stakeholder.⁵⁶

⁵² [Gillenkirch / Velthuis 2007] Sp. 2035 unter Bezug auf [Alchian / Demsetz 1972]

⁵³ vgl. [Knoll / Wengler 2007] Sp. 1614 ff.

⁵⁴ [Metten 2010] S. 106 f.

⁵⁵ [Wiedemann 1980] S. 626, vgl. [Metten 2010] S. 107

⁵⁶ vgl. Fußnote 39

2.3 Formalzielkategorien und Beispiele

Durch die Gegenüberstellung interessengruppenspezifischer Zielbezüge und der Zielintentionen ergibt sich eine Matrix von Formalzielkategorien mit potentiellen Zielen, die hinsichtlich Art, Gewichtung, Zeitpunkt der Zielerreichung und Zielausmaß unternehmensindividuell Berücksichtigung finden können. Beispiele hierzu zeigt nachfolgende Abbildung 2.

3. Praxisbeispiele

Im Folgenden sollen die bisherigen theoretischen Überlegungen zu Unternehmenszielen und zur Compliance anhand ausgewählter Praxisbeispiele exemplarisch präzisiert werden. Als Quellen stehen dabei die durch die Unternehmenskommunikation der jeweiligen Konzerne bereitgestellten Informationen zur Verfügung bzw. diesbezügliche Berichte in den Wirtschaftsmedien.

3.1 Praxisbeispiele Unternehmensziele

Der Automobilhersteller Daimler AG, der Sportartikelhersteller Puma AG sowie die Deutsche Bank AG werden nachfolgend beispielhaft genannt.

3.1.1 Daimler AG⁵⁷

Ausweislich ihres Geschäftsberichtes verfolgt die Daimler AG folgende Ziele:

- „Unser **oberstes Unternehmensziel** ist es, **nachhaltig profitabel zu wachsen** und damit den **Wert des Unternehmens kontinuierlich zu steigern**.
- In all unseren Geschäften streben wir die **Spitzenposition** an.
- Mit unseren Marken, Produkten und Dienstleistungen **begeistern wir unsere Kunden**.
- Mit wegweisenden Technologien beanspruchen wir die **Vorreiterposition** bei **umweltverträglichen** Antriebstechnologien und bei der **Sicherheit**.
- Unsere **globale Präsenz stärken** wir, indem wir unsere Position in den traditionellen Märkten sichern und gleichzeitig in neuen Märkten wachsen.
- Eine **herausragende Umsetzung** und **Effizienz** sowie
- **motivierete und leistungsstarke Mitarbeiter** sind der Schlüssel für den künftigen Unternehmenserfolg.

⁵⁷ [Daimler 2011] S. 77; Fettdruck durch die Verf.

Unternehmensinteresse	Kapitaleigner bezogene Ziele	Mitarbeiter bezogene Ziele	Kunden bezogene Ziele	Lieferanten bezogene Ziele	Öffentlichkeitsbezogene Ziele
<p>Ökonomisch intendierte Ziele</p>	<p>Gewinn, Rentabilität Marktanteil Auslastungsgrad Durchlaufzeiten Bekanntheitsgrad Investitionsquote Ausschüttung/Dividenden Aktienkurs (...)</p>	<p>Personalkosten Deckungsbeitrag/MA Krankenstand der MA Fluktuationsrate der MA Motivation der MA Identifikation der MA mit dem Unternehmen (...)</p>	<p>Rentabilität des Kunden Rendite aus Kundensicht Nützen aus Kundensicht Kundenzufriedenheit Reklamationsquote Serviceorientierung (...)</p>	<p>Lieferantenquote Zahlungsbedingungen Liefertreue Lieferantenbindung Lieferantenzufriedenheit (...)</p>	<p>Steueraufkommen Standortattraktivität Kaufkraft Image (...)</p>
<p>Sozial intendierte Ziele</p>	<p>Standortsicherung Mäzenatentum Firmenspenden Sozialverträglichkeit der Kapitalquellen (...)</p>	<p>Anzahl Arbeitsplätze Kündigungsschutz angemessene Entlohnung freiwillige Sozialleistungen (...)</p>	<p>Verbraucherschutz faire Preisgestaltung (...)</p>	<p>Fairer Handel Beachtung sozialer Standards seitens der Lieferanten (...)</p>	<p>Arbeitslosenquote Lebensqualität Bevölkerungswachstum (...)</p>
<p>Ökologisch intendierte Ziele</p>	<p>Emissionsminimierung ökologische Ausgleichsmaßnahmen schonender Ressourceneinsatz Ökologieverträglichkeit der Kapitalquellen (...)</p>	<p>Ausmaß vorbeugenden Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz (...)</p>	<p>Schadstoffarme Produkte geringer Ressourcenverbrauch und wenig Emissionen beim Produkteinsatz (...)</p>	<p>Beachtung ökologischer Standards seitens der Lieferanten (...)</p>	<p>Schadstoffbelastung Versiegelte Flächen (...)</p>

Corporate Social Responsibility

Abbildung 2: Formalzielkategorien und Beispiele von Unternehmenszielen

- Dabei bestimmt **Nachhaltigkeit** unser unternehmerisches Handeln: in den Bereichen Ökonomie und Corporate Governance, Umweltschutz und Sicherheit sowie in unseren Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden und der Gesellschaft insgesamt.
- Die vier Unternehmenswerte **Begeisterung, Wertschätzung, Integrität und Disziplin** bilden das Fundament unseres Handelns und tragen dazu bei, dass wir unsere Ziele erreichen.

Ein zentraler Grundsatz gilt dabei für alles, was wir tun: Kein Geschäft auf der Welt ist es wert, dass wir gegen Gesetze, Regelungen oder ethische Standards verstoßen. Für uns gehören Integrität und Geschäftserfolg zusammen. Deshalb wollen wir auch bei der Integrität an der Spitze im Wettbewerb stehen. Daran arbeiten wir mit Nachdruck.⁵⁸

3.1.2 Puma AG

Die Zeitschrift Wirtschaftswoche berichtet über das Ziel der Nachhaltigkeit des Sportartikelherstellers Puma wie folgt:⁵⁸

„Statt nur einzelne Kollektionen auf öko zu trimmen, will Zeitz⁵⁹ den ganzen Laden umbauen, um bei Konsumenten wie bei Investoren mit Sinn fürs Ökologische zu punkten: Vergangenen Donnerstag verkündete er in Seoul, Puma werde den Kohlendioxid-Ausstoß, auf Ökoenglisch "Footprint" (Fußabdruck), von jährlich mehr als 40.000 Tonnen komplett durch Gegenmaßnahmen kompensieren und damit zum ersten "klimaneutralen Unternehmen der Sportbranche" aufsteigen. „Wir nehmen für uns in Anspruch, der kreative Vorreiter der Sportlifestyle-Industrie zu sein, und da sollte sich unser Führungsanspruch auch auf dieses wichtige Thema erstrecken. Deshalb haben wir den Bereich Nachhaltigkeit nun auch in unser Markenleitbild integriert, es ist Teil unseres Selbstverständnisses geworden.““

3.1.3 Deutsche Bank AG⁶⁰

Das Handelsblatt berichtet über den Verzicht der Deutschen Bank AG auf spekulative Nahrungsmittelgeschäfte als Reaktion auf Kritik der Öffentlichkeit wie folgt:

*„Der öffentliche Druck zeigt Wirkung: Die Deutsche Bank schränkt ihre **Spekulation mit Lebensmitteln** ein. (...)*

⁵⁸ [Steinkirchner 2010] S. 54 f; Fettdruck durch die Verf.

⁵⁹ Jochen Zeitz ist 2010 Vorstandsvorsitzender der Puma AG

⁶⁰ [Alich / Dorst / Köhler / Maisch / Rettberg 2012] S. 32 ; Fettdruck durch die Verf.

Die Deutsche Bank will ihr Engagement bei spekulativen Rohstoffgeschäften für die Nahrungsmittelproduktion überdenken. In ihrem "Corporate Responsibility Report" kündigte das größte deutsche Geldhaus an, im laufenden Jahr keine neuen, an der Börse gehandelten Anlageprodukte mehr zu emittieren, die auf dem Handel mit landwirtschaftlichen Rohstoffen oder auf Preiswetten von Grundnahrungsmitteln basieren. (...) Damit reagiert Vorstandschef Josef Ackermann auf die wachsende Kritik in der Öffentlichkeit.

Die Organisation "Foodwatch" hatte dem größten deutschen Geldhaus wiederholt eine Mitschuld am weltweiten Hunger gegeben. Einen vollständigen Ausstieg aus der Agrar-Spekulation lehnt die Deutsche Bank aber ab. Sie verteidigt grundsätzlich den Handel mit Finanzinstrumenten in diesem Bereich, weil unter anderem Preisschwankungen reduziert würden. Man teile aber die Ansicht der G20-Staaten, dass die Märkte für Derivate auf Agrarrohstoffe transparenter gestaltet und die Kontrollmechanismen verstärkt werden sollten.'

"Wir können langfristig nur erfolgreich sein und bleiben, wenn die Menschen uns als verantwortungsbewusst wahrnehmen und uns Vertrauen entgegenbringen", erklärte Ackermann zur **gesellschaftlichen Verantwortung** seines Hauses. (...) Im Rohstoffhandel als Teil des Investment-Bankings hat die Deutsche Bank im vergangenen Jahr Marktanteile gewonnen. In Finanzkreisen heißt es, das Geldhaus habe mit Einnahmen von rund einer Milliarde Dollar ihr bislang bestes Jahr in diesem Geschäft hinter sich. (...) Seit Jahren ist der Einfluss der Finanzinvestitionen auf die Agrarmärkte heftig umstritten. Die Derivate-Lobby Futures and Options Association (FOA) wertete in einer Studie die akademische Literatur zum Thema Rohstoffspekulation systematisch aus. Das Ergebnis: Selbst die kritischste Untersuchung kommt zu dem Schluss, dass in der Schlüsselperiode 2006 bis 2008 - als die Nahrungsmittelpreise am heftigsten schwankten - "nur" 25 Prozent dieser Bewegung auf Finanzspekulation zurückzuführen sei. Grundsätzlich lasse sich das Preisniveau durch Dürren, die wachsende Nachfrage aus Emerging Markets und den Trend zu Biosprit erklären. Zu ähnlichem Ergebnis kamen auch der Internationale Währungsfonds, die OECD und die US-Notenbank. (...)'

3.2 Praxisbeispiele Compliance

Basierend auf der Compliance-Berichterstattung der Unternehmen wird nachfolgend exemplarisch auf die Siemens AG, die Deutsche Bahn AG und die Deutsche Telekom AG eingegangen.

3.2.1 Siemens AG⁶¹

Siemens hat eine konzernweite Compliance-Struktur implementiert, die in der Rechtsabteilung (General Counsel) angesiedelt ist und durch den Chief Compliance Officer sowie den Chief Counsel Compliance vertreten wird. Compliance-Officers für einzelne Sektoren und Cluster führen zu einer parallel zur Linie existierenden Compliance-Struktur. Das Compliance-Programm orientiert sich an den Phasen ‚Vorbeugen‘, ‚Erkennen‘ und ‚Reagieren‘ und umfasst u.a. das Compliance Risikomanagement, Richtlinien und Verfahren einschl. Verhaltenskodizes, Meldewege ‚Tell us‘ (Hinweisgeberportal), Monitoring und Compliance-Prüfungen, Ahndung von Fehlverhalten und globale Fallverfolgung.

3.2.2 Deutsche Bahn AG⁶²

Um Compliance in der Führungsstruktur des DB-Konzerns zu verankern, wurde 2009 das Vorstandsressort für Compliance, Datenschutz, Recht und Konzernsicherheit geschaffen und das „Integrierte Compliance Management“ eingeführt. Ziel ist es, die Zusammenarbeit zwischen den Funktionen Compliance, Datenschutz, Recht und Sicherheit sowie benachbarten Funktionen wie Revision, Personal und Finanzen transparent, einwandfrei und effizient zu gestalten.

Dem Vorstand Compliance, Datenschutz, Recht und Konzernsicherheit ist der Bereich Compliance direkt zugeordnet. Die Funktion des **Chief Compliance Officers (CCO)** ist konzernweit und international zuständig. Der CCO wird durch das zentrale Compliance-Team und weltweit dezentral verankerte Compliance-Koordinatoren und Compliance-Manager unterstützt.

Im Mittelpunkt der Compliance-Arbeit im DB-Konzern steht die Weiterentwicklung des konzernweiten, risikobasierten Compliance-Managements mit präventivem Ansatz, geschäftsorientierten Compliance-Risikoanalysen, kundenorientierten Informationen und zielgenauer Prävention einschl. eines Hinweisgeberportals.

Bestandteil der Compliance der Deutschen Bahn sind der Verhaltenskodex Ethik⁶³, der Verhaltenskodex Geschäftspartner⁶⁴ sowie Selbstverpflichtungen durch Beitritt zu UN Global Compact⁶⁵ und zu Transparency International⁶⁶.

⁶¹ [Siemens 2013] S.7 f.

⁶² [DB Compliance 2012]

⁶³ [DB VK Ethik 2013]

⁶⁴ [DB VK GP 2014]

⁶⁵ [UN 2014]

⁶⁶ [Transparency 2014]

3.2.3 Deutsche Telekom AG⁶⁷

Die Deutsche Telekom AG bezeichnet Compliance als ‚Basis unseres Geschäfts‘, es beruhe auf den Prinzipien von Integrität und Wertschätzung‘, die als ethische Grundsätze Bestandteil der ‚Leitlinien‘ des Konzerns und im Verhaltenskodex (Code of Conduct) verankert sind: ‚*Kunden begeistern und Dinge einfacher machen, Integrität und Wertschätzung leben. Offen zur Entscheidung – geschlossen umsetzen. An die Spitze! Leistung anerkennen – Chancen bieten. Ich bin die Telekom – auf mich ist Verlass*‘⁶⁸

Der Compliance Bereich der Deutschen Telekom unterstützt den Vorstand, die notwendigen Strukturen für ein funktionsfähiges Compliance Management System bereitzustellen und das Bewusstsein für Compliance dauerhaft bei allen Beschäftigten zu verankern. Auch in den internationalen Gesellschaften und Beteiligungen sorgen Compliance-Beauftragte für die Umsetzung des konzernweiten Compliance-Programms. 2010 wurden Angemessenheit sowie die wirksame Implementierung der Compliance Organisation bei der Deutschen Telekom durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zertifiziert.

Das Compliance Programm der Deutschen Telekom setzt vor allem auf **Vorbeugung** gegen Fehlverhalten und wird vom gesamten Management unterstützt. Neben der Bereitstellung von Richtlinien erhalten die Beschäftigten Schulungen zu Compliance-relevanten Themen und Fragestellungen. Darüber hinaus gibt es ein spezielles Beratungsangebot für Mitarbeiter und Führungskräfte mit Verhaltensempfehlungen hinsichtlich bestimmter Situationen im beruflichen Alltag.

Um Fehlverhalten wie zum Beispiel Korruption oder auch Verstöße gegen interne Regeln zu **erkennen** und darauf **reagieren** zu können, stellt die Deutsche Telekom ein Portal für interne und externe Hinweisgeber hinsichtlich potentieller Compliance-Verstöße zur Verfügung.

⁶⁷ [Telekom Compliance 2014]

⁶⁸ [Telekom CoC 2014]

4. Fazit

Der vorliegende Beitrag hat Zusammenhänge zwischen der betrieblichen Zielsetzung und der betrieblichen Compliance, definiert als Regelentsprechung unternehmerischen Handelns, aufgezeigt. Während die Zielbildung und Normsetzung seitens der Unternehmensleitung die notwendigen Vorgaben für regelgerechtes Handeln sowie dessen Überwachung darstellen, unterliegt auch die Zielbildung selbst dem Gebot der Compliance. Sie muss sich gleichermaßen an entsprechenden externen und internen Normen ausrichten. Die besondere Bedeutung des aktienrechtlich vorgegebenen ‚Unternehmensinteresses‘ sowie die Systematisierung möglicher Unternehmensziele, die exemplarische Darstellung tatsächlich beobachtbarer Unternehmensziele sowie von Beispielen praktischer Realisierungsmaßnahmen zur Compliance-Organisation sind Gegenstand dieses Beitrages.

Literaturverzeichnis

- [Albers 2009] Albers, Felicitas G.: Compliance der Compliance: Elektronische Analyseverfahren personenbezogener Daten zur Prävention und Aufdeckung geschäftsschädigender Handlungen in Unternehmen. Diskurs aus Anlass des sogenannten ‚Datenskandals‘ der Deutsche Bahn AG. Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf ; 2009, 6
- [Alich / Dorst / Köhler / Maisch / Rettberg 2012] Alich, Holger; Drost, Frank; Köhler, Peter; Maisch, Michael; Rettberg, Udo: Weniger Wetten auf Rohstoffe. Handelsblatt Nr. 058 vom 21.03.2012 S. 32
- [Alchian / Demsetz 1972] Alchian, Armen; Demsetz, Harold: Production, Information Costs, and Economic Organization. American Economic Review, 62. Jg. 1972, S. 777–795
- [Bauer 1906] Bauer, Oswald: Der ehrbare Kaufmann und sein Ansehen. Dresden 1906
- [Bleicher 1994] Bleicher, Knut: Normatives Management. Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens. Frankfurt, New York (1994)
- [BRD OECD 1997] Ständige Vertretung der Bundesrepublik Deutschland^[1] bei der OECD in Paris:
Abrufdatum 3.1.2014; http://www.paris-oecd.diplo.de/Vertretung/parisoecd/de/02/O_korruption_geldwaesche/Korruption.html
- [Cyert / March 1963] Cyert, Richard M.; March, James G.: A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs 1963
- [Daimler 2011] Daimler AG: Geschäftsbericht 2011, S. 77 http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/2125318_Daimler_2011_Gesch_fitsbericht.pdf ; Abrufdatum 18.1.2014
- [DB Compliance 2012] Deutsche Bahn AG: Compliance; Abrufdatum 4.1.2014 <http://www.deutschebahn.com/de/konzern/compliance/organisation.html>
- [DB VK Ethik 2012] Deutsche Bahn AG: Verhaltenskodex Ethik; Abrufdatum 4.1.2014 http://www.deutschebahn.com/file/2193682/data/db_verhaltenskodex.pdf
- [DB VK GP 2013] Deutsche Bahn AG: Verhaltenskodex Geschäftspartner <http://www.deutschebahn.com/file/2920500/data/geschaeftpartner.pdf>; Abrufdatum 4.1.2014
- [DCGK 2002] Deutscher Corporate Governance Kodex in seiner Fassung vom 11. Juni 2002 http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/DCG_K_D20021107.pdf; Abrufdatum 4.1.2014
- [DCGK 2008] Deutscher Corporate Governance Kodex in seiner Fassung vom 6. Juni 2008; http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/D_Kodex_2008_markiert.pdf; Abrufdatum 4.1.2014
- [DCGK 2013] Deutscher Corporate Governance Kodex in seiner Fassung vom 13. Mai 2013; <http://www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/1.html>, Abrufdatum 4.1.2014
- [Frese 1987] Frese, Erich: Unternehmungsführung. Landsberg 1987, S. 33f.
- [Gillenkirch / Velthuis 2007] Gillenkirch, Robert M.; Velthuis, Louis J.: Zielsysteme. In: HWB, 6. Aufl., hrsg. v. Richard Köhler, Hans-Ulrich Küpper und Andreas Pfingsten, Stuttgart 2007, Sp. 2029–2037
- [GRECO 2002] The Group of States against Corruption (GRECO): <http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/greco/>; Abrufdatum 3.1.2014
- [Grochla 1972] Grochla, Erwin: Unternehmungsorganisation, Reinbek bei Hamburg 1972
- [Heinen 1971] Heinen, Edmund: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, 2. Aufl. Wiesbaden 1971
- [Heinen 1976] Heinen, Edmund: Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre. München 1976

- [IDW PS 980 2011] Institut der Wirtschaftsprüfer: Prüfungsstandard 980 Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen (IDW PS 980) Stand: März 2011
- [ITIL 2014] ITIL (Information technology Infrastructure Library) <http://www.itiil-officialsite.com>; Abrufdatum 4.1.2014
- [Jost 2007] Jost, Peter-Jürgen: Institutionenökonomik. In: HWB, 6. Aufl., hrsg. v. Richard Köhler, Hans-Ulrich Küpper und Andreas Pfingsten, Stuttgart 2007, Sp. 781–789
- [Klink 2007] Klink, Daniel: Der ehrbare Kaufman. Dipl.-Arbeit an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin, Institut für Management, 2007
- [Knoll / Wengler 2007] Knoll, Leonhard; Wenger, Ekkehard: Shareholder-/Stakeholder-Ansatz. In: HWB, 6. Aufl. Stuttgart 2007, Sp. 1614–1623
- [Kolf 2009] Kolf, Florian: Ehrbarkeit ist das wichtigste Kapital. Handelsblatt 23.12.2009, http://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/kaufmannstugenden-arkeit-ist-das-wichtigste-kapital/v_detail_tab_print/3333294.html, Abrufdatum 31.1.2014
- [Kreikebaum 1996] Kreikebaum, Hartmut: Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart 1996
- [Küpper, Hans-Ulrich 2007] Küpper, Hans-Ulrich: Unternehmensethik. In: HWB, 6. Aufl., hrsg. v. Richard Köhler, Hans-Ulrich Küpper und Andreas Pfingsten, Stuttgart 2007, Sp. 1801–1812
- [Loew u.a. 2004] Loew, Thomas; Ankele, Kathrin; Braun, Sabine; Clausen, Jens: Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Endbericht an das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Geschäftszeichen G12 – 46043/136
- [Metten 2010] Metten, Michael: Corporate Governance: eine aktienrechtliche und institutionenökonomische Analyse der Leitungsmaxime von Aktiengesellschaften. Wiesbaden 2010, zugl. Diss. WHU, Vallendar 2009
- [Nicklisch 1922] Nicklisch, Heinrich: Wirtschaftliche Betriebslehre, 5. Aufl. Stuttgart 1922
- [Ordelheide 1993] Ordelheide, Dieter: Institutionelle Theorie und Unternehmung. In: HWB 5. Aufl., hrsg. v. Waldemar Wittmann, Werner Kern u.a., Stuttgart 1993, Sp. 1838–1855
- [o.V. Compliance (Medizin) 2014] Stichwort ‚Compliance (Medizin)‘; Abrufdatum 3. Januar 2014 [http://de.wikipedia.org/wiki/Compliance_\(Medizin\)#cite_note-3](http://de.wikipedia.org/wiki/Compliance_(Medizin)#cite_note-3)
- [Ulrich 1961] Ulrich, H.: Willensbildung und Willensdurchsetzung in der Unternehmung. Management International 1961, Heft 3, S. 124–132
- [Ulrich 1983] Ulrich, Peter: Konsensus-Management: Die zweite Dimension rationaler Unternehmensführung. BFuP 35.Jg. 1983, S.70–84
- [Ulrich 1987] Ulrich, Hans: Unternehmenspolitik, 2. Aufl. Bern, Stuttgart 1987
- [Ulrich 1988] Ulrich, Peter: BWL als praktische Sozialökonomie. In: BWL als Management- und Führungslehre, 2. Aufl., hrsg. v. Rolf Wunderer, Stuttgart 1988, S. 191–216
- [Ulrich 1993] Ulrich, Peter: Unternehmenskultur. In: HWB 5. Aufl., hrsg. v. Waldemar Wittmann, Werner Kern u.a., Stuttgart 1993, Sp. 4351–4366
- [Ulrich / Fluri 1992] Ulrich, Peter; Fluri, Edgar: Management. Eine konzentrierte Einführung, 6. Aufl. Bern, Stuttgart 1992
- [UN 2014] UN Global Compact; Abrufdatum 4.1.2014 http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/GC_brochure_FINAL.pdf
- [UN Prinzipien 2014] Abrufdatum 3.1.2014 http://www.unglobalcompact.org/Languages/german/die_zehn_prinzipien.html
- [UN-CAC 2005] UN-Konvention gegen Korruption . New York 2004; Abrufdatum 3. 1.2014 http://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50026_E.pdf
- [Rieger 1984] Rieger, Wilhelm: Einführung in die Privatwirtschaftslehre, 3. Aufl. Erlangen 1984

- [Ringleb 2010] Ringleb, Henrik-Michael: Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex, 4. Aufl. München 2010, Ziffer 90
- [Schanz 1999] Schanz, Günther: Wissenschaftsprogramme. In: 100 Jahre BWL in Deutschland, hrsg. von Michael Lingenfelder, München 1999, S. 31 ff.
- [Schmalenbach 1962] Schmalenbach, Eugen: Dynamische Bilanz 13. Aufl. Köln 1962
- [Schmalenbach 1956] Schmalenbach, Eugen: Kostenrechnung und Preispolitik, 7. Aufl. Köln 1956
- [Schmidt 1993] Schmidt, Ralf-Bodo: Zielsysteme der Unternehmung. In: HWB 5. Aufl., hrsg. v. Waldemar Wittmann, Werner Kern u.a., Stuttgart 1993, Sp. 4794–4806
- [Siemens 2013] Siemens AG: Das Compliance-System von Siemens. München 2013 http://www.siemens.com/sustainability/pool/de/themenfelder/compliance/uebersicht/compliance_system_de.pdf; Abrufdatum 18.1.2014
- [Ständige Vertretung der Bundesrepublik Deutschland⁽¹¹⁾ bei der OECD 2014] Ständige Vertretung der Bundesrepublik Deutschland⁽¹¹⁾ bei der OECD in Paris: http://www.paris.oecd.diplo.de/Vertretung/parisoecd/de/02/O_korruption_geldwaesche/Korruption.html; Abrufdatum 3. 1. 2014
- [Steinkirchner 2010] Steinkirchner, Peter: Ein Stück Elefant. Vom Sanierer zum Ökomessias – Jochen Zeitz trimmt den Sportartikelkonzern Puma auf Nachhaltigkeit. Grüner Anstrich oder echter Schwenk? Ein Porträt eines plötzlichen Missionars. Wirtschaftswoche Heft 17 v. 26.4.2010, S. 54–57
- [Telekom CoC 2014] Deutsche Telekom AG: Unser Code of Conduct. So arbeiten wir. Bonn o.J.; <http://www.telekom.com/code-of-conduct>; Abrufdatum 18.1.2014
- [Telekom Compliance 2014] Deutsche Telekom AG: Compliance ist Basis unseres Geschäftes. Bonn <http://www.telekom.com/compliance>; Abrufdatum 18.1.2014
- [Transparency 2014] <http://www.transparency.de/Korporative-Mitglieder.52.0.html>; Abrufdatum 5.1.2014
- [v. Stein 1993] v. Stein, Heinrich: Betriebswirtschaftslehre, Gegenstand der. In: HWB 5. Aufl., hrsg. v. Waldemar Wittmann, Werner Kern u.a., Stuttgart 1993, Sp. 470–48
- [v. Werder 2002] v. Werder, Axel: Der Deutsche Corporate Governance Kodex – Grundlagen und Einzelbestimmungen, DB vom 19.04.2002, Heft 16, S. 801–810
- [v. Werder / Bartz 2012] v. Werder, Axel; Bartz, Jenny: Inhalt und Struktur der aktuellen Änderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. DB, 65. Jg. 2012, Nr. 31 v. 3.8.2012, S. 1733–1735
- [v. Werder / Grundei 2003] v. Werder, Axel; Grundei, Jens: Evaluation der Corporate Governance. In: Handbuch Corporate Governance, hrsg. v. Peter Hommelhoff u.a., Köln 2003, S. 675–695
- [Wiedemann 1980] Wiedemann, Herbert: Gesellschaftsrecht, Band 1 Grundlagen, München 1980
- [wikipedia 2014] Stichwort ‚Compliance (Medizin)‘; Abrufdatum 3. Januar 2014 [http://de.wikipedia.org/wiki/Compliance_\(Medizin\)#cite_note-3](http://de.wikipedia.org/wiki/Compliance_(Medizin)#cite_note-3)
- [Wöhe / Döring 2010] Wöhe, Günter; Döring, Ulrich: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24. Aufl. München 2010

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Düsseldorf

Düsseldorf Working Papers in Applied Management and Economics

ISSN 2365-3361

Sämtliche Ausgaben sind als Volltexte abrufbar:

<https://opus4.kobv.de/opus4-hs-duesseldorf/solrsearch/index/search/searchtype/series/id/6>

Bisher erschienen:

Ausgabe 55

Kalka, Regine; Leven, Mats:
Abo-Modelle in der Automobilbranche aus Kundensicht

Ausgabe 54

Khabyuk, Olexiy (Hrsg.):
Die Berufsbilder der „Social Media Manager“ und „Mediaplaner“: Nachwuchswissenschaftliche Impulse

Ausgabe 53

Jödicke, Dirk (Hrsg.):
Nachwuchswissenschaftliche Impulse zur empirischen Rechnungslegungsforschung

Ausgabe 52

Denk, Maximilian; Khabyuk, Olexiy:
Wie relevant sind Chatbots als Kommunikations- und Marketinginstrument für Hochschulen? Konzeption und Akzeptanz eines Chatbot-Prototyps für den Master-Studiengang „Kommunikations-, Multimedia- und Marktmanagement“ der Hochschule Düsseldorf

Ausgabe 51

Khabyuk, Olexiy; Michels, Marvin; Rüdiger, Stefan; Wassiljew, Domenic:
Wer bist du, Online-Marketing-Manager/in? Ergebnisse einer Stelleninhaberbefragung und einer Stellenanzeigenanalyse

Ausgabe 50

Khabyuk, Olexiy:
Marketingausbildung im Zeichen der Arbeitsmarktfähigkeit und Digitalisierung: Diskussion der Anforderungen an Marketing-Curricula in den angelsächsischen wissenschaftlichen Veröffentlichungen der letzten 40 Jahre

Ausgabe 49

Steusloff, Tatjana; Schlegel, Sabine:
Motive und Barrieren zum Konsum von Superfood

Ausgabe 48

Khabyuk, Olexiy:
Anforderungen an Marketing- und marketingnahe Kommunikationsberufe in der deutschsprachigen Fachliteratur: Eine explorative Literaturanalyse

Ausgabe 47

Greil, Stefan; Schwarz, Christian; Stein, Stefan:
Perceived Fairness in the Taxation of a Digital Business Model

Ausgabe 46

Albers, Felicitas G. (Hrsg.):
Digitale Hochschule: Tagungsband der 93. BundesDeKaneKonferenz Wirtschaftswissenschaften, 16.-18. Mai 2018, Hochschule Düsseldorf

Ausgabe 45

Schüren-Hinkelmann, Andrea; Ziehe, Nikola:
Herausforderungen beim Pricing im Multi-Channel-Retailing: Identifikation von Lösungsansätzen unter besonderer Berücksichtigung der Nachfragersicht

Ausgabe 44

Kalka, Regine; Abel, Katrin:
Customer Centricity: Konzeptionelle Grundlagen und Implementierung

Ausgabe 43

Gillessen, Michelle; Khabyuk, Olexiy:
Die Digitalisierung der Außenwerbung: Eine empirische Untersuchung der innermenschlichen Wahrnehmungsprozesse am Beispiel digitaler City-Light-Poster (DCLP)

Ausgabe 42

Greil, Stefan; Schwarz, Christian; Stein, Stefan:
Fairness and the Arm's Length Principle in a Digital Economy

Ausgabe 41

Khabyuk, Olexiy (Hrsg.):
Nachwuchswissenschaftliche Impulse zur Digitalisierung der Kommunikation

Ausgabe 40

Khabyuk, Olexiy; Kops, Manfred:
Broadcasting as a Means of Signal Transmission in Germany

Ausgabe 39

Steusloff, Tatjana; Krusenbaum, Lena:
Einfluss von Online-Ratings auf die Preisbereitschaft von Konsumenten am Beispiel von Amazon

Ausgabe 38

Gerhards, Claudia:
Snapchat in Deutschland: Wie verwenden Nutzer die App und was publizieren Medienmarken?

Ausgabe 37

Kalka, Regine; Telkmann, Verena; Grimmer, Thea; Daniel, Nils; Wille, Annika; Busboom, Wiebke; Amet Oglou, Meltem:
Servicequalität der Telefonhotlines von Lebensmittelherstellern

Ausgabe 36

Telkmann, Verena; Kalka, Regine:
Wirkung von Live-Chats in Online-Shops auf die Kaufentscheidung

Ausgabe 35

Weinert, Stephan:
Zum Zusammenhang zwischen Employer Awards und Arbeitgeberattraktivität

Ausgabe 34

Quack, Helmut:
KÖLSCH versus ALT: Erkenntnisse aus konsumentenpsychologischen Experimenten

Ausgabe 33

Kalka, Regine; Bär, Greta:
Herausforderungen und Besonderheiten der Zielgruppe Silver Surfer im Hinblick auf die Gestaltung eines Webshops

Ausgabe 32

Quack, Helmut:
Der Einsatz quantitativer Methoden zur Messung der Wirkung von Kunst auf junge Menschen am Beispiel einer Skulptur von Katharina Grosse

Ausgabe 31

Kalka, Regine; Schlabbers, Martina:
Konzept einer Stakeholderkommunikation in Unternehmenskrisen am Beispiel von zivilgesellschaftlichen Bewegungen bei Industrie- und Infrastrukturprojekten

Ausgabe 30

Agnese, Pablo; Hromcová, Jana:
Low-Skill Offshoring: Labor Market Policies and Welfare Effects

Ausgabe 29

Khabyuk, Olexiy:
Chancen einer deutsch-russischen wissenschaftlichen Zusammenarbeit am Beispiel der Medienökonomie

Ausgabe 28

Turban, Manfred:
Hybride Distributionssysteme auf Basis von Systemmarken bei vertikalen Unternehmen im Non-Food-Konsumgütersektor und ihre Internationalisierung

Ausgabe 27

Fischer, Peter C.:
Globalisierung und Recht: Auswirkungen der Globalisierung auf die Praxis grenzüberschreitender Transaktionen aus deutscher Perspektive

Ausgabe 26

Albers, Felicitas G.:
Unternehmensziele und Compliance

Ausgabe 25

Bleuel, Hans-H.:
Ökonomische Wechselkursrisiken: Relevanz, Bestimmung und Steuerung im russisch-deutschen Geschäftsverkehr

Ausgabe 24

Funk, Lothar:
Varianten von Marktwirtschaften: Lehren für Russland

Ausgabe 23

Agnese, Pablo:
Offshoring and Productivity Revisited: A Time-Series Analysis

Ausgabe 22

Ziehe, Nikola; Stevens, Sarah:
Erfolgreiche Interaktion mit Digital Natives im Social Commerce: Eine theoretische und explorative Analyse von Erfolgsfaktoren in der Kunden-Kunden-Kommunikation

Ausgabe 21

Kalka, Regine; Schmidt, Katharina Juliana:
Identitätsorientierte Markenführung im Dienstleistungsbereich am Beispiel der Versicherungsbranche: Eine explorative Studie

Ausgabe 20

Weinert, Stephan:
Diversity der DAX30-Vorstände: Anspruch und Wirklichkeit

Ausgabe 19

Pagel, Sven; Jürgens, Alexander; Günther, Janina; Mollekopf, Katrin:
Kommunikationscontrolling von Digital Signage : Wahrnehmung, Nutzung und Wirkung von Point-of-Sale-Bildschirmmedien

Ausgabe 18

Kalka, Regine; Lux, Dorothee:
Bedeutung, Ansätze und organisatorische Verankerungen von Employer und Behavioral Branding in Unternehmen: Eine explorative empirische Untersuchung

Ausgabe 17

Ziehe, Nikola; Stoll, Raina:
Die Wirkung von Kundenbindungsmaßnahmen auf das Einkaufsverhalten im Einzelhandel: Treueprogramme versus Kundenkarten im deutschen Lebensmitteleinzelhandel

Ausgabe 16

Pagel, Sven; Goldstein, Sebastian; Janßen, Bernd; Sadrieh, Karim:
Angebot und Nutzung von Videos in Online-Shops: Ein Forschungsprogramm zur multimedialen Bewegtbildkommunikation im Electronic Commerce

Ausgabe 15

Funk, Lothar:
Die europäische Flexicurity-Strategie: Ein Überblick zu wichtigen Vor- und Nachteilen

Ausgabe 14

Pagel, Sven; Jürgens, Alexander:
Video-Content auf Youtube-Kanälen von TV-Sendern am Beispiel von ARD, BBC und Deutsche Welle: Wahrnehmung, Nutzung und Wirkung von redaktionellen Video-Inhalten

Ausgabe 13

Nicodemus, Gerd:
The Option Value of Investments in Energy-Efficient and Renewable Energy Technologies

Ausgabe 12

Turban, Manfred:
Markenfokussierte Distributionssysteme in Non-Food-Konsumgüterbranchen: Strukturmerkmale, Typisierungsansatz und Steuerungsproblematik

Ausgabe 11

Pagel, Sven; Goldstein, Sebastian:
Nutzung und Wirkung von Video-Content in Online-Jobbörsen: Erkenntnisse einer explorativen Studie

Ausgabe 10

Albers, Felicitas; Pagel, Sven; Peters, Horst:
Wahrnehmung und Image der Rheinbahn AG im Bewusstsein der Öffentlichkeit

Ausgabe 9

Gerhards, Claudia:
Branded Entertainment im TV: Ein Bestimmungsversuch aus Sicht der Systemtheorie und der Prinzipal-Agent-Theorie und Handlungsempfehlungen für das Schnittstellenmanagement

Ausgabe 8

Bleuel, Hans-H.:
The German Banking System and the Global Financial Crisis: Causes, Developments and Policy Responses

Ausgabe 7

Kalka, Regine; Krähling, Sabrina:
Multimediale Public Relations bei Messegesellschaften

Ausgabe 6

Albers, Felicitas:
Compliance der Compliance: Elektronische Analyseverfahren personenbezogener Daten zur Prävention und Aufdeckung geschäftsschädigender Handlungen in Unternehmen. Diskurs aus Anlass des sogenannten ‚Datenskandals‘ der Deutsche Bahn AG

Ausgabe 5

Markowski, N.; Grosser, K.; Kuhl, R.:
Analyse von Barrieren und Hemmnissen beim Wissenstransfer zwischen Hochschulen und KMU

Ausgabe 4

Quack, Helmut:
Der Einsatz der multidimensionalen Skalierung (MDS) im nationalen und internationalen Marketing;
Teil 1: Mathematische, empirische und auswertungsbezogene Vorgehensweise

Ausgabe 3

Turban, Manfred; Wolf, Julia:
Absatzbezogene Strategien der Internationalisierung des Lebensmittel-Discountmarkts bei Aldi und Lidl im Vergleich

Ausgabe 2

Bleuel, Hans-H.:
Ein Analyseraster zur Bestimmung langfristiger Wechselkursrisiken von Unternehmen - dargestellt am Beispiel der US-Dollar-Abwertung

Ausgabe 1

Turban, Manfred:
Kosten- und Leistungsstrukturen ausgewählter Betriebstypen des Lebensmittel-Ladeneinzelhandels in Deutschland im Vergleich

