

Wolfgang Schaupensteiner

„Rechtstreue im Unternehmen - Compliance und Krisenmanagement.
Konzertiertes Vorgehen statt einzelbetriebliche Maßnahmen“

Einleitung

Mit der Globalisierung boomen auch Korruption und Wirtschaftskriminalität. Die Finanzkrise beflügelt noch die Versuchung, auf illegalen Wegen Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Verschärfte Antikorruptionsgesetze und eine strengere Rechtsprechung verstärken den Druck auf die Unternehmensführung, für ein angemessenes Risikomanagement zu sorgen, das die Einhaltung der Gesetze sicherstellt. Zugleich werden die Unternehmen von Marktteilnehmern zunehmend mit Compliance Forderungen konfrontiert. Für die Bedingungen einer effizienten Compliance Organisation gibt es noch keine verbindlichen Parameter. Insbesondere die mittelständischen Betriebe verfügen nicht über das erforderliche Fachwissen und fürchten die Kosten. Der Beitrag stellt die Grundelemente eines Compliance Management Systems vor und zeigt Wege für eine von den Wirtschaftsverbänden gesteuerte kollektive Compliance Lösung auf Branchenebene auf. Das Schlusskapitel gibt einen Überblick über die Mindestanforderungen eines Notfallplans bei erkannten Straftaten und bei Durchsuchungen und befasst sich mit den Vor- und Nachteilen einer Kooperation mit den Ermittlungsbehörden.

I. Zur Aktualität von Compliance und Korruption

Es ist erstaunlich, welche Karriere der Begriff Compliance in den letzten Jahren gemacht hat. Dabei bezeichnet er nicht mehr als die Selbstverständlichkeit, dass sich Management und Mitarbeiter bei ihren geschäftlichen Aktivitäten an die geltenden Gesetze und die innerbetrieblichen Regeln zu halten haben. Rechtstreue im Unternehmen nennt man jetzt Compliance. Betrachtet man allerdings die jüngsten Affären um Bestechung und Kartellabsprachen, dann scheint Compliance im Unternehmen alles andere als trivial. Eine verunsicherte Öffentlichkeit nimmt erstaunt zur Kenntnis, dass auch renommierte Konzerne systematisch - von der Unternehmensleitung teilweise gefördert, wenn nicht gar gefordert - gegen nationales und internationales Recht verstoßen. Das World-Bank-Institut schätzt, dass weltweit eine Billion US \$ an Schmiergeldern bezahlt wird¹. Es ist nicht fernliegend anzunehmen, dass auf dem weltweiten Korruptionsmarkt tatsächlich deutlich mehr investiert wird. Allein in Russland sollen nach Schätzungen von Transparency International (TI) 2009 Schmiergelder in Höhe von rund 300 Mrd. US \$ ausgegeben worden sein. Die individuellen Bestechungssummen sind schwindelerregend. In der OECD-Statistik sind gesicherte Fälle mit Zahlungen von überwiegend 1 bis 100 Mio € ausgewiesen². Die Methoden zur Generierung und Verschleierung des illegalen Finanztransfers ähneln sich. Zur Weiterleitung der Gelder dienen Berater und Auftragsvermittler, werden Tochtergesellschaften und Joint-Venture-Partner eingeschaltet, in Offshore-Bereichen werden Briefkastenfirmen und Stiftungen gegründet, um schwarze Kassen zu füllen. Sowohl

¹ zit. bei *Mark Pieth* „Eine kriminologische Studie zur Bestechung ausländischer Amtsträger im Geschäftsverkehr“, 2010, S. 2 f.

² *Mark Pieth* aaO., S. 4

die „Grand Corruption“ als auch die alltägliche „Petty Corruption“, wozu die üblichen Facilitation Payments (Beschleunigungs- oder Erleichterungszahlungen) zählen, sind weit verbreitet³. Die weltweite Finanzkrise beflügelt die Versuchung, durch Kartellabsprachen und Bestechung die vorgegebenen Umsatzziele zu erreichen und den eigenen Bonus zu sichern⁴. Jeder 4. Angestellte würde einer Umfrage zufolge Schmiergeld zahlen, um angesichts der verschärften Wettbewerbssituation Aufträge zu akquirieren⁵. Wenn dies entgegen eindeutiger interner Compliance Vorgaben wie etwa bei *Siemens* und *Daimler* geschehen konnte, dann stellt sich die Frage, ob Ethikregeln allein der Erwartung von Öffentlichkeit und Kunden geschuldet sind, tatsächlich aber nur der Wahrung des Anscheins von Integrität dienen.

1. Gefahren der Korruption

Die von Korruption und organisierter Wirtschaftskriminalität ausgehenden Gefahren für die Stabilität des Vertrauens der Bürger in den Rechtsstaat und in die Integrität der den Staat repräsentierenden Institutionen und Personen sind bekannt. Weniger Beachtung findet das zunehmende Misstrauen weiter Bevölkerungskreise in das Funktionieren der Wirtschaftsordnung. „In der Bevölkerung herrscht die Meinung vor, wertorientiertes Verhalten und wirtschaftliches Handeln seien miteinander nicht in Einklang zu bringen, ja beides würde sich sogar gegenseitig ausschließen. Wirtschaftlicher Erfolg würde erst durch dolose Praktiken möglich.“⁶ Korruption führt zu einer schleichenden Aushöhlung wichtiger marktwirtschaftlicher Prinzipien, allen voran des freien und ungestörten Wettbewerbs, und erhöht damit den Druck auf integere Unternehmer, sich an entsprechenden Machenschaften zu beteiligen.

2. Umdenkungsprozess

Spätestens seit dem Fall *Siemens* hat allerdings ein Umdenkungsprozess dahin stattgefunden, dass die Bekämpfung von Wirtschaftsstraftaten im ureigenen Interesse der Wirtschaft liegt und die Unternehmen einen wesentlichen Beitrag hierzu leisten können. Die Bereitschaft, verstärkt in Compliance zu investieren, wird zum einen durch die Einsicht gefördert, dass Korruption als Geschäftsmodell wegen der gravierenden materiellen und immateriellen Schadensrisiken⁷ unbrauchbar ist⁸. Treiber der unverändert andauernden Entwicklung sind zum anderen neben der Antikorruptionsgesetzgebung und einer effektiveren Strafverfolgung auch das durch eine strengere Rechtsprechung gestiegene

³ Mark Pieth aaO. S 8.

⁴ Salvenmoser, Hauschka NJW 2010, S.334

⁵ Umfrage *Ernst & Young* „European Fraud Survey 2009“

⁶ EMB-Ethik Management der Bauwirtschaft, Einleitung S. 3

⁷ Neben den Straf- und Bußgeldern sind zu nennen Steuernachzahlungen, Verfallskosten, Management- und Anwaltskosten für die internen Untersuchungen, Kundenverluste, Aussperrung, Beeinträchtigung des Betriebsklimas, Ausbleiben qualifizierter Bewerber.

⁸ Bestechungszahlungen sollen in den als besonders korrupt eingestuften Ländern einen starken negativen Einfluss auf die Produktivität haben, Donato de Rosa, Nishaal Gooroochurn, Holger Görg „Corruption and Productivity: Firm Level Evidence from the BEEPS Survey“, World Bank Policy Research Paper 5348 (2010).

persönliche Haftungsrisiko für Unternehmensführung und Aufsichtsorgane⁹. Der Verzicht auf ein wirksames Compliance Management System (CMS) riskiert mittlerweile Wettbewerbsnachteile. Die Unternehmen werden im Wirtschaftsleben verstärkt mit der Forderung nach mehr Compliance konfrontiert. Leistungsnachfrager verlangen im Präqualifizierungsverfahren vor der Aufnahme von Geschäftsbeziehungen den Nachweis einer Compliance Kultur. Auftraggeber fordern von Lieferanten unter Ausnutzung von Nachfragemacht die Anerkennung ihres Verhaltenskodex und die Einräumung von Audit-Rechten. Investoren, Anteilseigner, Rating-Agenturen und D & O-Versicherungen erwarten glaubwürdige Vorkehrungen gegen Wirtschaftsvergehen und Korruption¹⁰. Die großen Unternehmen haben hier die Vorreiterrolle übernommen und in den letzten Jahren nahezu ausnahmslos umfangreiche Compliance Programme aufgelegt. Bei dem Mittelstand besteht demgegenüber noch erheblicher Nachholbedarf¹¹. Unterstützung findet die Wirtschaft bei Verbänden und Interessenvertretungen, deren Handlungsempfehlungen für die Implementierung und Aufrechterhaltung angemessener Compliance Standards den Unternehmen zur Entwicklung spezifischer, den jeweiligen Geschäftsfeldern angepassten Compliance Strukturen verhelfen sollen¹².

II. Grundzüge eines Compliance Programms

Was bedeutet das Modewort Compliance, das als ein schillernder Begriff mit unterschiedlichen Inhalten daher kommt? Kaum eine Tagung ohne Beiträge zu Corporate Governance und Compliance. Es hat sich ein neuer Berufsstand des Compliance Officers entwickelt und der Bedarf wächst ständig. Beratungsunternehmen, Anwaltskanzleien, Fortbildungsinstitute und Wirtschaftsprüfer haben ein neues Geschäftsfeld entdeckt, Fachzeitschriften widmen sich ausschließlich dem Thema. Für den Begriff, der sich aus der angloamerikanischen Rechts- und Wirtschaftsterminologie entlehnt, hat man hierzulande noch keine einheitliche Definition gefunden, es besteht aber doch eine gewisse Annäherung der Sichtweisen hinsichtlich seiner Aufgabenstellung im Unternehmen. „Compliance umfasst die Gesamtheit aller organisatorischen Maßnahmen zur Verhinderung von Gesetzesverletzungen und Verstößen gegen das interne Regelwerk in allen Bereichen des

⁹ s. hierzu zuletzt Urteil des *BGH* vom 17.07.2009, 5 StR 394/08, *BGHSt* 54, 44 zur Garantenstellung des Compliance-Verantwortlichen, *NJW* 2009, 3173.

¹⁰ Über 90 % der Genossenschafts- und Privatbanken gehen von der Zunahme der Compliance-Aktivitäten aufgrund der Erwartungen durch Investoren, Kunden, Rating Agenturen und staatliche Stellen aus, *Deloitte & Touche*, Studie „Compliance im Wandel“ (2010), S.11.

¹¹ *KPMG*, Studie Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2010, S. 22

¹² Vgl. u.a. *BDI*, Korruption verhindern – Empfehlungen des BDI, (2007); Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik BME-Verhaltensrichtlinie – Code of Conduct, 2008; Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft, Leitfaden Wertemanagement für die deutsche Immobilienwirtschaft, 2008; *VDMA*, Leitfaden zur Korruptionsbekämpfung, 2008; Arbeitskreis Gesundheitswesen, Verhaltenskodex, Arzneimittel und Kooperation im Gesundheitswesen; s. auch Richtlinien der Bundesregierung zur Korruptionsprävention in der Bundesverwaltung vom 17.06.1998, idF. vom 30.07.2004; Transparency International, A-B-C der Korruptionsprävention, Leitfaden für Unternehmen“, 2002.

Unternehmens“¹³. Der Deutsche Corporate Governance Kodex definiert Compliance ähnlich als die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien¹⁴. Der Vorstand hat gem. § 91 Abs. 2 AktG geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit die den Fortbestand der Gesellschaft gefährdenden Entwicklungen früh erkannt werden. Die Geschäftsleitung erfüllt ihre Verpflichtung durch den Aufbau eines angemessenen, d.h. Größe und Komplexität der Unternehmensstruktur berücksichtigenden Risikomanagements. Diese aktienrechtliche Regelung hat Auswirkung auch auf den Pflichtenrahmen der Geschäftsführer von Gesellschaften anderer Rechtsformen, insbesondere der GmbH. Das Ziel jeder Compliance Organisation ist es, darauf zu achten, dass sich das Unternehmen auf seinen nationalen und internationalen Geschäftsfeldern in sicherem Fahrwasser bewegt und Mitarbeiter nicht unversehens gegen Gesetze verstoßen. Danach wird durch Compliance vorwiegend straf- und ordnungsrechtliches Fehlverhalten und die daraus resultierenden rechtlichen Konsequenzen vermieden (enger Compliance Begriff)¹⁵.

1. Compliance Aufgaben

Die Organisation von Compliance richtet sich an den drei Funktionen von Compliance aus, den Präventionsmaßnahmen zur Vermeidung von Regelverstößen, der Aufklärung von Fehlverhalten und der konsequenten Reaktion auf festgestellte Regelverletzungen. Eine wirkungsvolle Compliance Organisation lässt sich nicht auf ein Repressionsmanagement beschränken, sondern setzt als Teil des Risikomanagements im Unternehmen schwerpunktmäßig auf Präventionsstrategien.

2. Ethik-Kodex

Wenn von Compliance die Rede ist, richtet sich der Blick als erstes auf die Unternehmenskultur, die geprägt wird von allgemein anerkannten Werten wie Integrität, Transparenz, Fairness und Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und Gesellschaft. Sie sind die Grundlage für die Wirksamkeit jedes Compliance Programms. Die Unternehmenswerte werden als Leitlinien der Geschäftspolitik in einem Ethik-Kodex zusammengefasst (auch Verhaltenskodex, Code of Conduct, Code of Ethics, Business Guidelines). Der Kodex gibt Geschäftsleitung und Mitarbeitern eine verbindliche Richtschnur für eine ethisch-moralische Grundhaltung. Er verpflichtet die Betriebsangehörigen zur strikten Einhaltung von Gesetzen

¹³ Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance.

¹⁴ DCGK 2008, Ziff. 4.1.3. "Der Vorstand hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hin (Compliance)".

¹⁵ In der Literatur, s. *Salvenmoser, Hauschka* NJW 2010,331 (334, FN 23), findet sich auch ein Verständnis von Compliance, das über die bloße Verhinderung von Gesetzesverstößen hinausgeht und die Erfüllung von Stakeholderinteressen reklamiert wie auch die Verbesserung der finanziellen Situation und des Geschäftsmodells des Unternehmens. Außer der kaum zu beherrschenden Anhäufung von Compliance Aufgaben spricht gegen eine solch weite Definition die problematische Abgrenzung von Compliance zu den originär verantwortlichen Bereichen wie Strategie und Finanzen.

und internen Regeln und zählt heute zum Standard moderner Unternehmensführung.

3. Gefährdungsanalyse

Entscheidend für Bedarf, Zielrichtung und konkrete Ausgestaltung des Compliance Programms ist eine systematische Analyse aller Geschäftsbereiche, um die Rechtsrisiken und Schwachstellen in den Geschäftsprozessen des individuellen Unternehmens zu erkennen¹⁶. Anhaltspunkte für bestehende Risiken geben Größe und Komplexität des Unternehmens, die Anzahl der Mitarbeiter, Branchenzugehörigkeit und internationale Ausrichtung, die im konkreten Unternehmen und in vergleichbaren Betrieben in der Vergangenheit aufgedeckten Compliance Verstöße sowie die Kontrolleffektivität. Zu den klassischen Risikofeldern zählen Vertrieb, Einkauf, Lagerhaltung, Zahlungsverkehr, Gebäudeverwaltung, Investitionen/Bauabteilung und Produktion. Rechtsrisiken ergeben sich aus dem Wirtschaftsstrafrecht (insbes. Korruption, Kartelle), dem Arbeitsrecht, Daten- und Umweltschutzrecht. Die festgestellten Risiken werden nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenspotential unter Berücksichtigung länderspezifischer Rechtsregeln und Gepflogenheiten bewertet und in einer Schwachstellen-Datenbank gelistet, sog. Gefährdungs-Atlas. Eine Verkennung von Compliance Risiken ist dabei ebenso problematisch wie ihre Überschätzung, was zur unnötigen Behinderung von Geschäftsabläufen und in der Folge zur Ablehnung von Compliance Maßnahmen durch die Beschäftigten führen kann.

III. Die wesentlichen Maßnahmen zur Risikobegrenzung

Wie sehen die unverzichtbaren Grundelemente eines Compliance Programms aus?

1. Verhaltensrichtlinien

An erster Stelle eines Compliance Programms stehen die Verhaltensrichtlinien. Sie setzen den Wertekanon des Unternehmens in konkrete Handlungsanweisungen um und geben Orientierung im Unternehmensalltag und für Grenzsituationen, indem sie insbesondere die verbreiteten Formen wirtschaftskrimineller Handlungen definieren und klarstellen, was als akzeptables und als nicht akzeptables Verhalten gilt.

Die üblichen Verhaltens-Richtlinien sind schnell aufgezählt: Sie regeln die Annahme und Gewährung von Geschenken und anderen Vorteilen für alle Arten von Geschäften zwischen Unternehmen; das Verbot jeglicher, auch mittelbarer Zuwendungen an Amts- und Mandatsträger; das Verbot kartellwidriger Absprachen; die Frage der Zulässigkeit von Einladungen zu Geschäftsessen und Veranstaltungen einschließlich kultureller und sportlicher Events; die Vermeidung von Interessenkonflikten bei Nebentätigkeiten und Kapitalbeteiligungen. Sie geben Anleitungen für die Spendenpraxis des Unternehmens und das Sponsoring. Weitere Regelungsbereiche betreffen den Schutz von Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen sowie Vermögenswerten des Unternehmens. Die Wahrung der

¹⁶ 67 % der Unternehmen geben zwar an, eine systematische Risikoerfassung durchzuführen. Das Verständnis darüber, was ein Unternehmensrisiko ausmacht, ist aber kritisch zu hinterfragen. Nach derselben Umfrage verfügen z. B. nur 32 % über ein Konzept zum Schutz von Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen, Studie ASW, zit. in KPMG, Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2010, S. 19.

Vertraulichkeit im Umgang mit Insiderinformationen und anonymen Hinweisen sowie die Verpflichtung, schwerwiegende Regelverstöße unverzüglich zu melden, sind ebenfalls Gegenstand der Richtlinien.

2. Hinweisgebersysteme

Eine Compliance Organisation kommt nicht ohne ein Hinweisgeber System aus.

Ein beachtlicher Teil deliktischen Verhaltens wird nicht durch die interne Revision, sondern aufgrund von Hinweisen durch Mitarbeiter, Geschäftspartner und Kunden aufgedeckt. Daher lässt die Vorhaltung eines Hinweisgebersystems mit leicht zugänglichen Meldewegen die vermehrte Enttarnung von Straftaten erwarten. Es werden unterschiedliche Systeme eingesetzt, die dasselbe Ziel verfolgen. Gegenüber einem internen Compliance Beauftragten als Ansprechpartner gewährleistet die Mandatierung eines externen Rechtsanwalts als Ombudsmann absoluten Schutz der Vertraulichkeit. Das den Ombudsmann mandatierende Unternehmen befreit den Rechtsanwalt von jeder Auskunftspflicht hinsichtlich der Hinweisgeber. Allein der Hinweisgeber autorisiert die Weitergabe seiner Informationen. Der Ombudsmann sollte zumindest bei internationalen Geschäftsaktivitäten durch eine Internet gestützte Hotline ergänzt werden, die 24 Stunden lang weltweit erreichbar ist und in allen erforderlichen Sprachen eingerichtet werden kann. Der Einsatz beider Instrumente verbindet die persönliche Beratung durch den Ombudsmann mit der zeitlich und örtlich uneingeschränkten Erreichbarkeit des technischen Systems. Ein professionelles Fallmanagement prüft kritisch und auf diskrete Weise die Integrität des Hinweisgebers und den Wahrheitsgehalt seiner Information. Erst wenn der Verdacht begründet erscheint, werden weitere Maßnahmen eingeleitet. Bei der Bearbeitung von anonymen Hinweisen sind die Datenschutzbestimmungen des jeweiligen Landes zu beachten.

3. Konsequente Reaktion

Die Verbindlichkeit von Normen wird nur als so stark empfunden, wie ihre Durchsetzung konsequent ist. Bleiben Verstöße folgenlos, wird die Norm selbst fraglich. Nicht anders verhält es sich mit der Glaubwürdigkeit eines Compliance Programms. Compliance kann nicht funktionieren, wenn Verbote nur auf dem Papier stehen. Der Verzicht auf die Sanktionierung kann sogar als Indiz gewertet werden, dass Gesetzesverletzungen gebilligt werden und fällt als Aufsichtspflichtverletzung gem. § 130 OWiG auf die Geschäftsleitung zurück. Halbherzige Aufklärungsbemühungen und die Trennung von überführten Mitarbeitern „im Einvernehmen“ auch bei schwerwiegenden Verstößen birgt das Risiko, dass bisher loyale Mitarbeiter künftig ebenfalls Tatgelegenheiten zu ihrem Vorteil ausnutzen. Jedes Fehlverhalten ist unter Beachtung des Grundsatzes der Verhältnismäßigkeit zu ahnden, wodurch potentielle Nachahmer abgeschreckt und die loyalen Mitarbeiter in ihrem regelkonformen Verhalten bestätigt werden. Erhärtet sich der Anfangsverdacht nachweislich, dann reichen die Reaktionen von arbeitsrechtlichen Maßnahmen über die Geltendmachung zivilrechtlicher Schadensersatzansprüche bis hin zu der Erstattung einer Strafanzeige. Der Sanktionsmechanismus nimmt keine Rücksicht auf die hierarchische Eingliederung des Betroffenen. Überführte Lieferanten und Dienstleister werden zu Schadensersatz herangezogen und vom Wettbewerb ausgeschlossen.

4. Schulung und Information

Ein schriftlich niedergelegtes Compliance Programm ist noch kein Garant für eine funktionierende Compliance Kultur. Compliance ist nur so erfolgreich, wie es überzeugend vermittelt und von den Unternehmensangehörigen als Maßstab ihres Handelns akzeptiert wird. Für die konzeptionelle Vorgehensweise stehen diverse Kommunikationsmittel wie Schulung, Information und die Beratung via Helpdesk zur Verfügung.

a) *Schulung*. Es wird immer wieder kritisch über das Auseinanderklaffen von Compliance Regeln und ihrer Akzeptanz berichtet. Eine beachtliche Zahl von Unternehmen verzichtet darauf, ihre Verhaltensgrundsätze auch zu schulen. Vielfach wird nicht einmal sichergestellt, dass die Ethikregeln überhaupt gelesen werden¹⁷. Schulungsmaßnahmen sind ein zentraler Baustein im CMS. Trainingseinheiten für Führungskräfte und Mitarbeiter fördern das Verständnis dafür, dass es bei Compliance nicht darum geht, Geschäftsabläufe zusätzlich zu bürokratisieren, sondern durch Aufklärung über relevante Rechtsrisiken zu sensibilisieren und ungewollte Regelverstöße zu vermeiden. Es bietet sich abhängig von der Größe des Unternehmens die Entwicklung eines speziell zugeschnittenen E-Learning-Programms an, in das sich Mitarbeiter und Führungskräfte jederzeit einloggen können. Die Teilnahme verbunden mit Testfragen, sollte zwingend sein und dokumentiert werden. Die Online-basierte Schulung wird durch ein erweitertes Face-to-Face-Training für Führungskräfte ergänzt. Mitarbeiter aus besonders gefährdeten Bereichen werden fachspezifisch zusätzlich geschult.

b) *Information*. Über aktuelle Compliance Themen werden Mitarbeiter und Führungskräfte fortlaufend informiert. Hierfür eignen sich Broschüren, Betriebszeitung, Rundbriefe, Meetings und Führungstreffen. Im Intranet wird eine ständige Rubrik mit Compliance News und häufig gestellten Fragen (FAQ) eingerichtet. Die Trainingsmaßnahmen, die Ansprechpartner für Compliance und die Meldewege für Hinweise werden ebenfalls deutlich platziert. In einem Handbuch ist das Compliance Programm nachzulesen. Auf der Homepage des Unternehmens sind neben dem Ethik Kodex die Kontaktadressen der Compliance Verantwortlichen einsehbar.

c) *Helpdesk*. Die Fülle von nationalen und internationalen Gesetzen, aber auch der Umfang der internen Unternehmensrichtlinien sind für die Mitarbeiter nur schwer überschaubar. Dasselbe gilt für die Anforderungen, die die Rechtsprechung an die Organisations- und Sorgfaltspflichten der Führungsverantwortlichen stellt. Eine der vorrangigen Aufgaben des Helpdesk ist daher die Gewährleistung einer schnellen und zuverlässigen fachlichen Beratung, die Sicherheit im Umgang mit Kunden und Wettbewerbern gibt.

IV. Weitere Compliance Maßnahmen

Die Grundelemente des Compliance Programms sollten durch weitere Maßnahmen ergänzt werden.

¹⁷ Integrity Interactive, Europäische Umfrage zur Unternehmensintegrität“, 2007, S. 7.

1. Integrity Due Diligence

Bei der Anbahnung von Geschäftsbeziehungen mit Lieferanten, Vertriebspartnern, Beratern und Agenten, insbesondere wenn diese zur Akquisition eingesetzt werden, empfiehlt sich für korrupsionsgefährdete Destinationen eine Integrity Due Diligence (IDD), um sicherzustellen, dass es sich um einen seriösen Geschäftspartner mit Geschäftspraktiken handelt, die den ethischen Grundsätzen des Unternehmens entsprechen. Auch bei M & A Projekten, dem Erwerb von Unternehmen und Beteiligungen, bietet sich die Vervollständigung des Risiko-Screenings an, um Haftungsrisiken für ungewollt übernommene „Altlasten“ zu vermeiden¹⁸. Je nach Bedeutung der angestrebten oder bestehenden Geschäftsbeziehung werden die Recherchen von spezialisierten Dienstleistern weltweit durchgeführt und können sehr aufwendig sein.

2. Vertragsmanagement

Verträge sind Compliance gerecht auszurichten, etwa durch die Vereinbarung einer Korruptionsklausel (Offenlegung von einschlägigen Wirtschaftsverfahren, Verurteilungen, Aussperrungen) und eines pauschalen Schadenersatz in Fällen von Korruption und unerlaubten Absprachen. In Vertriebs- und Beraterverträgen sollten Integritätsklauseln vorgesehen werden, die dem Vertragspartner die Einhaltung der Compliance Grundsätze des Unternehmens auferlegen.

3. Personalmanagement

Bisher weniger verbreitet ist ein IDD-Check bei der Einstellung von Führungskräften.

4. Variable Vergütung

Es empfiehlt sich Mitarbeiter von der Einhaltung ethischer Richtlinien bei ihren Boni und Gratifikationen profitieren zu lassen. Definierte Compliance Inhalte sollten in die jährliche Zielvereinbarung mit den Führungskräften aufgenommen werden (u.a. Schulung der Mitarbeiter, gutes Compliance Berichtswesen, Aufdeckung von Schwachstellen). Kommt es in einer Organisationseinheit zu vermeidbarem regelwidrigen Verhalten, kann dagegen der variable Gehaltsanteil gekürzt werden. Die erfolgreiche Umsetzung des Compliance Programms wird auf diese Weise deutlich forciert¹⁹.

5. Gratifikationen

Gratifikations-Regeln zur Leistungssteigerung sollten darauf überprüft werden, ob sie ungewollt Anreize zu Fehlverhalten geben, etwa dass aus Sicht der Akteure die vorgegebenen Umsatzziele nur mit Hilfe von Korruption und Kartellabsprachen zu erreichen sind.

¹⁸ Moosmayer, Compliance, Praxisleitfaden für Unternehmen, 2010, S.74-77.

¹⁹ Nur 36 % der Unternehmen nehmen Compliance Kriterien in die ZV auf, Studie PwC, Compliance und Unternehmenskultur, 2010, S. 25. Siemens koppelt den Bonus seit 2009 an das Erreichen von Compliance-Zielen.

V. Compliance Aufbauorganisation

Die Compliance Organisation sollte die drei Grundfunktionen der Prävention (Risikovorsorge), Repression (Aufklärung) und Reaktion (Ahndung) in einer selbständigen Einheit zusammenfassen. Auf eine ausreichende personelle und fachliche Ausstattung ist zu achten²⁰. Die Unternehmen haben überwiegend die Compliance Funktion ihrer Rechtsabteilung zugeordnet, teilweise der Innenrevision oder auch der Finanzabteilung²¹. Große Unternehmen etablieren die Compliance Organisation als eine selbständige Einheit, die unmittelbar dem CEO oder einem für Compliance verantwortlichen Vordsndsmitglied berichtet. Dies unterstreicht die wachsende Bedeutung von Compliance und verschafft der Einheit die notwendige Autorität. Abhängig von der Größe des Unternehmens und seiner internationalen Geschäftstätigkeit bietet sich die Ernennung von dezentralen Compliance Beauftragten an, die die verschiedenen Geschäftsfelder in einem Compliance Komitee repräsentieren, das unter der Leitung des CCO steht.

1. Verdachtsaufklärung

Die Unternehmensleitung hat Hinweisen auf Gesetzesverstößen und sonstigen Regelverletzungen nachzugehen und die geeigneten Maßnahmen zur Sachverhaltsaufklärung zu veranlassen.

Die Untersuchungen werden überwiegend durch die Revision oder die Rechtsabteilung geführt. Kleine und mittlere Unternehmen schalten dagegen eher externe Ermittler und Anwälte ein²². Für große Unternehmen mit entsprechendem Fallaufkommen empfiehlt sich die Einrichtung einer auch forensisch kompetenten Abteilung, die den zur Erfüllung ihrer Aufgaben unmittelbaren Zugang zu den Unterlagen hat und jeden Mitarbeiter befragen kann.

2. Compliance Kontrolle

Die Umsetzung der Compliance Regeln und die Evaluierung ihrer Wirksamkeit muss im Interesse einer Optimierung und nicht zuletzt auch aus haftungsrechtlichen Gründen regelmäßig überprüft werden. Es genügen in der Regel unangemeldete Stichproben, ggf. sind Compliance Reviews geboten. Mitarbeiterbefragungen geben Aufschluss über die Akzeptanz des Compliance Programms und ob die Regeln verstanden und im Geschäftsalltag angewendet werden²³.

VI. Compliance und Unternehmenskultur

An dieser Stelle ist die besondere Bedeutung von praktizierter Wirtschaftsethik als Voraussetzung für ein regelkonformes Handeln hervorzuheben. Compliance Programme sind nur so wirksam, wie die Entwicklung einer Unternehmenskultur, die die Mitarbeiter

²⁰ Laut KPMG Studie 2010, S. 17 haben 74% der Unternehmen eine Compliance-Funktion eingerichtet. Nur 20% aller Unternehmen verfügen über einen Compliance-Verantwortlichen, Studie *Corporate Trust*, Gefahrenbarometer 2010.

²¹ PwC Studie 2010, S. 21.

²² PwC Studie Wirtschaftskriminalität 2007, S. 50.

²³ PwC Studie 2010, S. 27.

motiviert, das Richtige zu tun. Mangelndes Werteverständnis und fehlendes Unrechtsbewusstsein werden mit als Hauptgrund für die Begehung von Straftaten genannt²⁴. In der Binnenperspektive betrachten sich die Handelnden allerdings nicht als kriminell, sondern als loyales Instrument ihres Unternehmens und fühlen sich persönlich moralisch integer, solange sie sich nicht selbst bedienen²⁵. Eine positive Unternehmenskultur führt nicht nur zu einer höheren Akzeptanz von Compliance, sondern senkt auch das Risiko wirtschaftskrimineller Handlungen²⁶. Denn ein ausgeprägtes Compliance Bewusstsein filtert bereits von vorneherein die Wahrnehmung einer Gelegenheit zum Regelverstoß aus. Dagegen ist die Zunahme von Compliance Risiken fast zwingende Folge einer unzureichend gelebten oder gar fehlenden Unternehmenskultur, die von der Grundeinstellung der Unternehmensleitung geprägt wird („tone at the top“). In den Empfehlungen des *BDI* heißt es hierzu: „Eine herausragende Rolle im Prozess der Korruptionsbekämpfung spielt das Verhalten der Unternehmensleitungen und des höheren Managements. Ihr Beispiel macht Schule. Nur bei einem vorbildlichen Verhalten der Unternehmensführung auf allen Ebenen kann ein entsprechendes Verhalten der Mitarbeiter erwartet werden.“²⁷ Wer duldet oder gar billigt, dass interne Vorschriften oder Gesetze nicht eingehalten oder umgangen werden, darf sich nicht wundern, wenn sich die Mitarbeiter für die Einhaltung des Kodex nicht engagieren und ihn wie bei *Siemens* als „Wischi-Waschi“ abqualifizieren. Die klare Vorgabe der Führungsspitze muss lauten, dass nur derjenige Erfolg zählt, der mit legalen Mitteln erzielt wird. Das Bekenntnis zu den Unternehmenswerten muss auch dann gelten, wenn bei Compliance rechtem Verhalten der geschäftliche Erfolg in Frage gestellt ist. Solange Moral nur zählt, wenn der Profit nicht gefährdet wird, mutiert Compliance zu einer Scheinveranstaltung. Neben dem Bekenntnis zu den Unternehmenswerten ist Grundvoraussetzung für den Erfolg des Compliance Programms, dass die Geschäftsführung die Unternehmens-Werte vorlebt („tone from the top“). Fehlverhalten von Vorgesetzten oder auch nur der Anschein beeinflusst die Rechtstreue und Loyalität der Mitarbeiter und dient der Legitimierung illegalen Verhaltens bis hin zur dreisten Selbstbereicherung auf Kosten des Unternehmens.

1. Unternehmens-übergreifende Compliance Lösungen

Im operativen Geschäft stoßen Führungsleitlinien mit ihrem Null-Toleranz-Gebot häufig auf anhaltenden Widerstand: „Wenn nicht wir, dann machen es die anderen“. Die Auffassung in der Wirtschaft ist verbreitet, dass man auf vielen Märkten bestechen muss, um Geschäfte zu machen. Und wenn man sich an die praktizierten Spielregeln hält, ist man nicht unethischer als alle anderen auch²⁸. Die Klagen sind nicht so einfach von der Hand zu weisen. Die Verweigerung von Schmiergeldzahlungen zumal bei Staatsaufträgen kann zu erheblichen Umsatzeinbrüchen führen. Konsequente Enthaltensamkeit kann bedeuten, Länder und

²⁴ PwC Studie 2010, S. 40 f.

²⁵ Umfrage CGC, Korruption in deutschen Unternehmen, 2007, S. 6.

²⁶ PwC Studie 2010, S. 40.

²⁷ *BDI*, Korruption verhindern, Empfehlungen des *BDI*, 2007, S. 6.

²⁸ Umfrage CGC, Korruption in deutschen Unternehmen, 2007, S. 15 f.

Regionen ganz aufzugeben und sich zurückzuziehen²⁹. „Unternehmen mögen sich noch so bemühen, mit ihren Compliance Systemen Bestechung durch ihre Mitarbeiter zu verhindern, vielfach reicht das nicht, solange keine Gewissheit besteht, dass sich auch die Konkurrenten an die Regeln halten“³⁰. Das bedeutet, dass jedes Unternehmen die mögliche Entscheidung des Konkurrenten für Korruption antizipieren und bei seiner eigenen Entscheidung berücksichtigen muss. Damit kann bereits ein einziger Wettbewerber, der sich nicht an die Regeln hält, den Wettbewerb aushebeln³¹. Will ein Unternehmen also keine Aufträge an korrumpierende Konkurrenten verlieren, wird es sich ungeachtet der eigenen Einstellung ebenfalls für die Option Korruption entscheiden. Das ist der typische Fall des in der Spieltheorie beschriebenen Gefangenendilemmas, man spricht auch vom „Rattenrennen“: Wenn die erste Ratte rennt, rennen alle los, weil jede zuerst am Trog sein will. Das Problem der Korruption lässt sich folglich nicht allein auf der unternehmensinternen Ebene mit ihrem naturgemäß beschränkten Wirkungskreis lösen. Angesichts der weltweit praktizierten Korruption reichen einzelbetriebliche Bemühungen zur Gewährleistung eines korruptionsfreien Wettbewerbs nicht aus³². Um dem Dilemma Paroli zu bieten, ist nach einer Integritätslösung zu fragen, die für möglichst viele Wettbewerber verbindlich ist, um durch ein kollektives Vorgehen den „Korruptionswettbewerb“ wieder auf einen legalen Leistungswettbewerb zurückzuführen.

2. Projektbezogener Integritätspakt

Der auf eine Initiative von TI zurückgehende, projektbezogene Integritätspakt soll zur Bekämpfung der Korruption bei großen Beschaffungsvorhaben beitragen und einen fairen Wettbewerb garantieren. Das Instrument verpflichtet sowohl Auftraggeber als auch die Bieterfirmen zur Einhaltung der Gesetze, von Geschenken und anderen Zuwendungen abzusehen und Zahlungen auch an Berater und andere Mittelspersonen offen zu legen. Bei Verstoß gegen die vertraglich eingegangenen Verpflichtungen, die von einem unabhängigen Monitor überwacht werden, drohen Sanktionen. In Deutschland haben sich die Parteien bisher lediglich bei drei Bauvorhaben der öffentlichen Hand einem Integritätspakt unterworfen³³.

3. Regionale Integritätsvereinbarung

Dem von TI jährlich neu aufgelegten Corruption Perceptions Index (CPI) sind die Länder zu entnehmen, in welchen Korruption zur Logik des Alltags gehört³⁴. Besonders ausländische Firmen stehen dort häufig unter enormen, teilweise erpresserischem Druck von Angehörigen aus Parteiorganisationen und staatlichen Institutionen. Dem Zwang zur Zahlung etwa von

²⁹ Die neuen Antikorruptions-Regeln bei *Siemens* sollen Umsätze in China, Indien und den GUS-Staaten einbrechen lassen, manager magazin 4/2010, S. 24.

³⁰ Mark Pieth aaO. S. 9.

³¹ Parsow, Risk, Compliance & Audit 2009, S. 34/35.

³² Moosmayer aaO., S. 103.

³³ Klinikum Bremen-Mitte, Klinikum Region Hannover, Großflughafen Berlin-Schönefeld.

³⁴ Der CPI listet 180 Länder nach dem Grad auf, in dem Korruption bei Amtsträgern und Politikern wahrgenommen wird; auf den vorderen, nahezu korruptionsfreien Plätzen finden sich die Skandinavischen Staaten; Deutschland steht auf Platz 14, Russland auf Rang 146.

Facilitation Payments an Zoll- und Passbehörden können sich die Firmen vielerorts kaum entziehen; gezahlt wird an Sicherheits-, Finanz- und Transportbehörden ebenso wie bei der Beantragung von Konzessionen und Baugenehmigungen und allgemein im öffentlichen Beschaffungswesen. Wettbewerber innerhalb solcher Regionen versuchen, sich durch die Vereinbarung von Compliance Standards gegen dolose Forderungen zur Wehr zu setzen³⁵. Die bloße Absichtserklärung, sich strikt an die Gesetze zu halten und keine Bestechungsgelder zu zahlen, ist allerdings unverbindlich und verliert ihre Wirkung mangels Kontrolle und Sanktionen. An der Situation und ihren Ursachen haben solche Vereinbarungen in der Vergangenheit nichts zu ändern vermocht.

4. Branchenspezifisches konzertiertes Vorgehen

Das bisherige Verständnis über Maßnahmen zur branchenweiten Selbstregulierung beschränkte sich überwiegend auf Empfehlungen, die ethische Anforderungen an unternehmerisches Handeln richten und im übrigen die einschlägigen gesetzlichen Vorgaben beschreiben³⁶. Gefragt ist jedoch ein kollektives Vorgehen mit für alle Unternehmen einer Branche verbindlichen Integritätsregeln³⁷. Umfragen zufolge setzt sich aber gerade der Mittelstand bislang nicht mit der erforderlichen Intensität mit Compliance auseinander³⁸. Gründe hierfür sind das fehlende Wissen um die haftungsrechtlichen Folgen von Gesetzesverstößen, das ungeprüfte Vertrauen in die Loyalität und Gesetzestreue der eigenen Mitarbeiter und die unbegründete Sorge um einen in Relation zu *Siemens* ähnlich hohen personellen und finanziellen Aufwand bei dem Aufbau einer Compliance Organisation. Die Vernachlässigung dieses Themas wird jedoch eher mittel- als langfristig zu Wettbewerbsnachteilen führen. Bereits heute sind Entwicklungen sichtbar, die Handlungsbedarf auch für mittelständische Unternehmen aufzeigen. So verpflichten marktmächtige Unternehmen zunehmend Lieferanten auf ihren Code of Conduct und verlangen die Einräumung von Auditrechten³⁹. Andere erwarten im Rahmen ihres Präqualifizierungs-Verfahrens den Nachweis einer Compliance Organisation als Voraussetzung, in die Lieferantendatei aufgenommen zu werden. Die Teilnahme an Ausschreibungsverfahren wird ebenfalls von dem Vorhandensein eines CMS abhängig gemacht. Dies gilt insbesondere für die im internationalen Wettbewerb stehenden Unternehmen, die sich an Benchmarks wie die auch als Ethiknorm bezeichneten ISO 26000 und der Richtlinie G3 der Global Reporting Initiative (GRI) messen lassen müssen. Der Hauptfachausschuss des Deutschen Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) hat am 11. März 2010 „Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen“ (EPS 980) verabschiedet⁴⁰, die voraussichtlich noch in diesem Jahr für den Berufsstand der Wirtschaftsprüfer verbindlich werden.

³⁵ Moosmayer aaO., S. 104. Laut einem Bericht der SZ vom 21.4.10 haben mehr als 50 internationale Firmen, darunter *Siemens*, *Deutsche Bahn*, *Deutsche Bank*, *Mercedes-Benz Russland* und mittelständische Unternehmen, in Moskau eine Integritätserklärung unterzeichnet.

³⁶ *Diener*, CCZ 2009, S. 113 (115).

³⁷ Moosmayer aaO., S. 103.

³⁸ *KPMG Studie* 2010, S. 5, 22 f.

³⁹ Moosmayer aaO., S. 73.

⁴⁰ *Görtz*, CCZ 2010, S. 127

Ziel eines konzertierten Vorgehens auf Branchenebene ist die bindende Verpflichtung auf einen allgemein gültigen Compliance Mindeststandard. Problematisch hierbei ist die zentrale Verhandlungsführung, die inhaltliche Ausgestaltung der Standards sowie die Notwendigkeit, den Großteil der Verbandsunternehmen zu integrieren, um eine Selbstbindung der ganzen Branche zu erreichen, und schließlich die fortlaufende Kontrolle der Umsetzung und Beibehaltung der Compliance Standards.

Sinnvoll erscheint mir daher, dass die Wirtschaftsverbände, die die Interessen der jeweiligen Branchenunternehmen vertreten, branchenspezifische Integritätsvereinbarungen entwickeln, zu denen als Kernelemente ein Verbandskodex⁴¹ und Muster für Verhaltensrichtlinien zählen. Der Verband legt darüber hinaus die Mindestanforderungen für eine Compliance Aufbauorganisation fest, wozu auch die Einrichtung der Funktion eines Compliance Officer gehört, der zugleich Ansprechpartner für den Verband ist. Weiterhin entwickelt der Verband Checklisten für eine Gefährdungsanalyse sowie Schulungsmodule und bietet die Durchführung von Trainingsmaßnahmen an. Es empfiehlt sich der Aufbau eines zentralisierten Hinweisgebersystems mit einem vom Verband mandatierten Ombudsmann und einer Internet gestützten Hotline für Hinweisgeber, auf die sich die Mitglieder aufschalten lassen können. Jedem Unternehmen bleibt freigestellt, sich weitergehende Compliance Anforderungen aufzuerlegen.

Der Nachweis der Implementierung des Compliance Programms wird im standardisierten Selbstauskunft Verfahren in zeitlich festgelegter Wiederholung erbracht. Darüber hinaus haben die Unternehmen die Möglichkeit zu einer freiwilligen Auditierung ihres CMS. Die Überprüfung bewertet auch, ob die Compliance Maßnahmen geeignet sind, die unternehmens- spezifischen Risiken rechtzeitig zu erkennen und Verstöße zu verhindern. Die Auditierung durch einen unabhängigen Prüfer erfolgt nach einem vorgegebenen Prozess, der eine für alle Mitgliedsunternehmen einheitliche Prüfqualität gewährleistet.

Nach beanstandungsfreier Auditierung kann das Unternehmen die Zertifizierung seines CMS beantragen, die der Verband auf der Grundlage der Empfehlung des Prüfers erteilt und im Zuge des festgelegten Wiederholungsaudits bestätigt. Die zertifizierten Unternehmen werden in einer öffentlich zugänglichen Liste bekannt gemacht. Damit wird nicht nur ein neuer Weg der Selbstregulierung auf Branchenebene beschriftet, sondern die Zertifizierung einer effizienten Compliance Struktur wird auch als ein dokumentierter Nachweis des Willens zur Integrität zu einem Wettbewerbsvorteil im Marktgeschehen.

Die Compliance Standards sind entweder in den Verbandsstatuten vorgeschrieben oder werden von den Unternehmen als verbindlich anerkannt. Sie unterwerfen sich damit zugleich einer Schiedsordnung, die die Verfolgung von Verstößen gegen allgemeine Rechtsvorschriften und Bestimmungen des Compliance Regelwerks sowie das Verfahren bei Streitigkeiten über Auditierung und Zertifizierung regelt⁴².

Die besondere Stärke des einheitlichen Compliance Standards einer Branche liegt in der Vergleichbarkeit der Compliance Organisationen in den Unternehmen. Branchenspezifische Integritätsvereinbarungen tragen damit zur Vertrauensbildung und zur Stärkung der

⁴¹ Und ggf. Kodexvarianten für Unternehmen mit besonderen regulatorischen Anforderungen.

⁴²Vgl. *Diener* aaO., S. 114.

Wettbewerbsfähigkeit der die Standards adaptierenden Unternehmen bei. Ein entscheidender Vorteil sind die vom Verband entwickelten Blaupausen für ein CMS, die sich Zeit und Kosten sparend unter Berücksichtigung der individuellen Compliance Anforderungen auf jedes Mitglied übertragen lassen.

VII. Krisen-Management

Ein noch so fein getunt Compliance Programm kann Straftaten nicht verhindern, es besteht ein unvermeidliches Restrisiko. Für diesen Ernstfall ist vorzusorgen. Die meisten Firmen sind auf schädigende Ereignisse allerdings schlecht vorbereitet. Viele vertreten die Ansicht, dass ihnen „so etwas nicht passieren wird“. Weniger als die Hälfte der mittelständischen Unternehmen verfügt über ein Notfallmanagement⁴³. Ein Notfall-Reaktionsplan sorgt dafür, dass bei Verdacht auf Straftaten und bei überraschenden behördlichen Durchsuchungsaktionen („Dawn Raids“) in einer für das Unternehmen nicht alltäglichen Situation die richtigen Entscheidungen getroffen werden. In dem Notfall-Reaktionsplan sind die Berichts- und Informationspflichten geregelt, das Kommunikationskonzept nach innen (Mitarbeiter) und außen (Geschäftspartner, Öffentlichkeit, Medien) sowie die Beauftragung von externen Rechtsanwälten. Dasselbe gilt für nicht aufschiebbare Maßnahmen zur Schadensbegrenzung⁴⁴. Der Notfall-Plan sollte auch die gebotenen Maßnahmen zur Beweissicherung ansprechen⁴⁵.

1. Hinweise auf Fehlverhalten

Wenn es sich erkennbar um eine schwerwiegende Straftat handelt, dann sollte ein Compliance verpflichtetes Unternehmen frühzeitig auf die Ermittlungsbehörden zugehen⁴⁶. Dies gilt auch in weniger bedeutsamen Fällen, wenn die eingeschränkten Untersuchungsmöglichkeiten des Unternehmens eine Aufklärung des Verdachts nur mit Unterstützung der Ermittlungsbehörden erwarten lassen. Eine Verpflichtung zur Strafanzeige besteht nicht, von den in § 138 StGB gelisteten Ausnahmefällen abgesehen. Der Verdacht sollte ansonsten zunächst intern überprüft werden, um Klarheit über die Tatbeteiligten, den modus operandi und den verursachten Schaden zu schaffen⁴⁷; nicht zuletzt auch, um bei späterer Strafanzeige eine bessere Ausgangslage für ein zügiges Einschreiten staatlicher Dienststellen zu haben. Nicht selten geht die Staatsanwaltschaft davon aus, dass bereits mit der Anzeige gesicherte Erkenntnisse präsentiert werden⁴⁸, die sie in die Lage versetzen, ohne Weiteres strafprozessuale Maßnahmen zu ergreifen. Ein behutsames Vorgehen bei der

⁴³ KPMG Studie 2010, S. 14 f.

⁴⁴ U.a. durch Vermögensarrest, Geltendmachung von Regressansprüchen auch durch Aufrechnung gegen offene Zahlungsforderungen, Einstellung von Lohn- und Gehaltszahlungen, Aussperrung von Lieferanten.

⁴⁵ U.a. Beurlaubung, Hausverbot, Entzug der Vertretungsvollmacht, Einziehung von Geschäftsunterlagen, Laptop, Mobiltelefon, Schlüssel, Dienstwagen und -ausweis. Zu einschlägigen Rechtsfragen bei internen Untersuchungen s. *Fritz, Nolden CCZ 2010, 170; Schürle, Olbers CCZ 2010, 178; Lützeler, Müller-Sartori CCZ 2011, 19*. Zur außerordentlichen Kündigung bei Compliance-Verstößen *Göpfert, Dräger CCZ 2011, 25*; ferner *BAG, NZA 2006, 101* zum Primat der Strafverfolgung versus Ausschlussfrist gem. § 626 II BGB.

⁴⁶ *Moosmayer aaO., S. 98-99*.

⁴⁷ *Dann CCZ 2010, S. 30, 33*.

⁴⁸ *KPMG Studie 2010, S. 13*.

Sichtung von Dokumenten und der Befragung von Auskunftspersonen versteht sich von selbst. Die Verdächtigen sollten nicht durch eine verfrühte Kontaktaufnahme gewarnt werden, was die Gefahr der Beseitigung von beweisrelevanten Unterlagen und Absprachen unter den Tatbeteiligten zur Folge haben kann.

2. Kooperation oder Konfrontation?

Spätestens nach (vorläufigem) Abschluss der internen Untersuchungen, stellt sich die Frage nach einer Einschaltung der Strafverfolgungsbehörden. Dabei muss klar sein, dass die Offenlegung der Erkenntnisquellen, der Untersuchungsergebnisse und der veranlassten arbeits- und zivilrechtlichen Maßnahmen erwartet wird⁴⁹. Von Strafanzeige wird vielfach abgesehen, weil Unternehmen die Publizität eines Strafverfahrens scheuen oder weil sie die Erfolgsaussichten einer Strafanzeige als gering einschätzen. Nicht wenige haben die Erfahrung gemacht, dass die Ermittlungen nicht mit dem erhofften Nachdruck geführt werden. Es ist für die Unternehmensführung u.a. aus personalpolitischen Gründen nicht unkritisch, wenn die Strafanzeige mit einer Verfahrenseinstellung endet.

In tatsächlich oder rechtlich problematischen Fällen ist es ratsam, in einem informellen Vorgespräch mit der Staatsanwaltschaft eine gemeinsame Bewertung des Sachverhalts und der Möglichkeit einer abgestimmten Vorgehensweise zu klären. Eine Verpflichtung der Staatsanwaltschaft hierzu besteht jedoch nicht.

Die frühzeitige Zusammenarbeit mit den Ermittlungsbehörden kann die Durchsuchung und damit Unruhe im Unternehmen, unnötige Publizität und unerwünschte Weiterungen der Ermittlungen vermeiden helfen. Eine rechtsbewusste Kooperation bedeutet keineswegs Unterwerfung, eröffnet aber die Option im Gespräch mit der Staatsanwaltschaft eine abweichende Rechtsauffassung besser zu vertreten, den Kreis der Beschuldigten sowie anstehende Ermittlungshandlungen zu erfahren und nicht zuletzt die Staatsanwaltschaft zu motivieren, Maßnahmen der Rückgewinnungshilfe zu Gunsten des geschädigten Unternehmens zu treffen. Auch besteht auf diesem Weg in der Regel Aussicht auf frühzeitige Akteneinsicht und eine einvernehmliche Verfahrenserledigung. Die Medienarbeit kann bei kooperativer Vorgehensweise erfahrungsgemäß abgestimmt werden.

Die unternehmensinterne Ermittlungseinheit koordiniert die Zusammenarbeit und unterstützt die Verfolgungsbehörden bei der Beschaffung von Unterlagen und der Bereitstellung von Zeugen. Soweit interne Untersuchungen parallel zu den behördlichen Ermittlungen geführt werden sollen, sind diese unbedingt mit den Behörden abzustimmen, um sich nicht unversehens dem Vorwurf der Strafvereitelung oder Begünstigung auszusetzen.

Die Vorteile einer Zusammenarbeit müssen gründlich gegenüber den unzweifelhaft bestehenden Risiken abgewogen werden. Nicht übersehen wird, dass mit der Aufnahme der Ermittlungen das Unternehmen die Kontrolle über den Ablauf der Untersuchungen und die Publizierung in den Medien verliert. Zu berücksichtigen ist auch, dass bei Anzeigeerstattung der Umfang des inkriminierten Geschehens nicht immer abschätzbar ist und somit die Gefahr einer nicht gewollten Ausweitung der Ermittlungen besteht. Auch könnten Beschuldigte unter dem Eindruck der Ermittlungen in der seit 01.09.2009 in Kraft getretenen Kronzeugenregelung (§ 46 b StGB) einen Anreiz sehen, durch eine umfassende Aussage über

⁴⁹ Moosmayer aaO., S. 100.

weitere Straftaten aus ihrem beruflichen Umfeld Strafmilderung zu erlangen⁵⁰. Die Entscheidung wird letzten Endes auch von der Ermittlungspraxis der örtlichen Staatsanwaltschaft sowie den guten Kontakten des anwaltlichen Vertreters des Unternehmens beeinflusst werden.

Parallel zu den Ermittlungen ist die interne zivil- und steuerliche Prüfung zu veranlassen und - etwa in Korruptionsfällen im Hinblick auf § 4 Abs. 5 Nr. 10 EStG wegen des Verstoßes gegen das steuerliche Abzugsverbot - eine steuerliche Selbstanzeige gem. § 371 AO zu prüfen. Die Untersuchungsergebnisse sind daraufhin zu analysieren, welche Umstände das Fehlverhalten begünstigt haben, ob Frühwarnsignale übersehen wurden und ob die in der Vergangenheit liegenden Fälle auf Gefahrenquellen für den laufenden Geschäftsbetrieb hinweisen. Die Compliance Organisation erarbeitet alsdann im Zusammenwirken mit den betroffenen Geschäftsbereichen Vorschläge zur Verbesserung der Kontrollen und Prozessabläufe.

3. Was tun, wenn der Staatsanwalt kommt?

Für den worst case, dass Staatsanwalt, Kriminalbeamte und vielleicht noch Steuerfahnder am Empfang stehen, legt ein Krisenplan die notwendigen Sofortmaßnahmen fest, um im Stress getroffene Fehlentscheidungen zu vermeiden. Der Krisenplan regelt im Einzelnen die Besetzung und Leitung des Krisenstabs, die zu informierenden Personen, die ständige Erreichbarkeit von Anwälten sowie den Ansprechpartner für die Ermittlungsbehörden⁵¹. Ein Merkblatt für die Mitarbeiter fasst schlagwortartig die Verhaltensregeln bei behördlichen Durchsuchungen zusammen. Wichtig ist, dass bereits das Empfangspersonal mit dem ersten Kontakt zur Polizei weiß, was zu tun ist. Mit Beispielen anschaulich unterlegt werden die prozessualen Rechte und Pflichten von Beschuldigten und Zeugen erläutert. Vorrangig ist für die schnellstmögliche Einschaltung externer Anwälte als Verteidiger zu sorgen, die Kontakt zur Staatsanwaltschaft aufnehmen. Auch für das Unternehmen wird ein Anwalt als Rechtsvertreter bestellt. Die Anwälte sorgen für einen regulären Ablauf der Durchsuchungsaktion und stellen sicher, dass Polizeibeamte nicht ohne Zustimmung des Inhabers Unterlagen sichten (§ 110 Abs. 2 StPO). Es besteht keine Verpflichtung zur aktiven Mitwirkung, auch müssen Zeugen und Beschuldigten gegenüber der Polizei nicht aussagen. Die Anwälte achten darauf, dass die Befragung nur in ihrem Beisein erfolgt und die Beamten bei der Durchsuchung von Firmenräumen durch Kontaktpersonen begleitet werden. Grundsätzlich ist auch bei überraschenden Aktionen der Behörden eine Kooperation ratsam, um keine Ausdehnung der Durchsuchung zu provozieren. Keinesfalls sollten die Durchsuchungsmaßnahmen behindert, Unterlagen beseitigt oder Dritte gewarnt werden. Das Angebot des Unternehmens, alle gewünschten Unterlagen auf Anforderung freiwillig herauszugeben, kann die Strafverfolgungsbehörde zu einem Verzicht auf (weitere) Durchsuchungen bewegen und hilft spektakuläre Aktionen und den Abtransport umfangreicher Aktenbestände mit einem entsprechend negativen Presseecho zu vermeiden. Das Verhalten bei behördlichen Durchsuchungsmaßnahmen sollte mit einem speziellen Schulungs-Tool und im Rahmen einer Krisensimulation trainiert werden.

VIII. Zusammenfassung

Auf dem steinigen Weg zu mehr Transparenz und Fairness im Wettbewerb ist die Ausstrahlung der auf das Einzelunternehmen beschränkten Compliance Lösung auf das

⁵⁰ Zur Kronzeugenregelung Dann aaO., S. 30 f.

⁵¹ Dölling „Handbuch der Korruptionsprävention“, Kap. 4, Rd. 98, Kap.11, Rd. 1 f.

Marktgeschehen naturgemäß gering. Empfehlungen, die dem Unternehmen die strikte Befolgung der Gesetze abverlangen, ohne Rücksicht auf das Verhalten der Wettbewerber nehmen zu dürfen, haben wenig Chancen, den Korruptionssumpf trocken zu legen. Nur der Schulterschluss durch ein kollektives Bekenntnis zu Fairness und Gesetzestreue auf der Grundlage eines einheitlichen Compliance Standards stärkt das Vertrauen in die Transparenz des Wettbewerbs und ist in der Tat geeignet, Korruption und Wirtschaftskriminalität erfolgreich zurückzudrängen. Hier sind insbesondere die Branchenverbände gefordert, für ihre Mitgliedsunternehmen die Grundelemente einer effizienten Compliance Organisation zu entwickeln und die Implementierung im einzelnen Unternehmen zu unterstützen. Mit der vorgeschlagenen Überprüfung der eingerichteten Standards und ihrer anschließenden Zertifizierung wird der dokumentierte Compliance Nachweis zu einem bedeutenden Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb.