

## „Grundzüge innerbetrieblicher und konzertierter Compliance-Management-Systeme“

### Agenda

1. Korruption, Kartelle und Compliance - Warum ist Compliance so wichtig? Mit welchen Risiken muss das Unternehmen bei fehlender Compliance rechnen?
2. Grundelemente eines effizienten Compliance-Programms - Wie sehen die Grundelemente eines effizienten Compliance Programms aus?
3. Konzertierte Compliance Lösungen - Was können Branchenverbände tun, um ihren überwiegend mittelständischen Mitglieder zu einem „bezahlbaren“ Compliance Programm zu verhelfen?
4. Compliance und Unternehmenskultur - Welche Bedeutung hat praktizierte Unternehmens-Ethik für Compliance?

### 1. Korruption, Kartelle und Compliance.

Rasante Veränderungen in der Geschäftswelt und eine zunehmende Verrechtlichung unternehmerischer Betätigungen sind Kernprobleme, mit denen sich die Unternehmen täglich konfrontiert sehen. Nichts ist so beständig wie der Wandel. Die internen Strukturen des Unternehmens sind ständig anzupassen. Was gestern noch zulässig war, ist heute untersagt. In einem immer dichteren Geflecht nationaler und internationaler Gesetze und Vorschriften laufen die Unternehmen Gefahr, den Anforderungen in Sachen Regelkonformität nicht mehr gerecht zu werden. Die Haftungsrisiken für das Unternehmen und die Unternehmensleitung persönlich nehmen zu. Dabei geht es hauptsächlich um die Schäden, die den Unternehmen durch Korruption und anderen Wirtschaftsvergehen drohen, wobei die betroffenen Unternehmen Täter und Opfer sein können. Um die mit Gesetzesverstößen verknüpften wirtschaftlichen Nachteile und Reputationseinbußen mit nicht absehbaren Folgen für die Geschäftsentwicklung abzuwenden, ist die Entwicklung und Einführung eines funktionierenden Compliance Programms unumgänglich. Der Aufbau einer Compliance Organisation ist Teil des vorausschauenden Risikomanagement im Unternehmen<sup>1</sup>.

Das Modewort „Compliance“ stammt aus der Medizin als Oberbegriff für das kooperative Verhalten des Patienten im Rahmen der Therapie (Therapie-Treue) und wurde von der anglo-amerikanischen Wirtschaftsterminologie adaptiert. Mittlerweile ist Compliance auch im deutschen Sprachraum angekommen. Nach überwiegender Auffassung umfasst Compliance die Gesamtheit aller organisatorischen Maßnahmen zur Verhinderung von Gesetzesverletzungen und Verstößen gegen das interne Regelwerk in allen Bereichen des Unternehmens<sup>2</sup>. Die Binsenwahrheit<sup>3</sup>, dass Gesetze auch für Unternehmen gelten, nennt man also jetzt „Compliance“. Eine Selbstverständlichkeit in allen Rechtsstaaten.

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance. Der Deutsche Corporate Governance Kodex definiert Compliance ähnlich, CGK 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)“.

<sup>3</sup> Uwe Schneider ZIP 2003, 646.

Zur Aktualität von systemischer Korruption.

Betrachtet man aber die jüngsten Affären um Korruption und Kartelle, dann scheint Compliance im Unternehmensalltag alles andere als eine triviale Selbstverständlichkeit. Korruption gehört vielfach zum Vertriebssystem und Schmiergeldzahlungen werden als Dopingmittel für eine erfolgreiche Umsatzsteigerung eingesetzt. Eine verunsicherte Öffentlichkeit nimmt erstaunt zur Kenntnis, dass auch renommierte Konzerne systematisch gegen nationales und internationales Recht verstoßen. *Siemens* hat mühsam einen kaum glaublichen Korruptionsskandal überstanden und annähernd 3 Mrd. € an Strafen, Steuernachzahlungen und Beraterhonoraren aufgewendet, während *Daimler* im April 2010 rund 138 Mio. € an die US-Justiz zahlte, damit das Verfahren wegen des korruptiven Vertriebs von Nutzfahrzeugen in 22 Ländern eingestellt wird. Bei *MAN* sollen zur Verkaufsförderung von Lastwagen und Bussen „Provisionen“ von mindestens 450 Mio. € über Briefkastenfirmen auf den Bahamas, den Jungferninseln, Zypern, Malta, London und New York geschleust worden sein<sup>4</sup>. Die Staatsanwaltschaft München ermittelt gegen rund 100 Beschuldigte. Der Industriedienstleister *Ferrostaal* soll 175 Mio. € zur besseren „Geschäftsabwicklung“ eingesetzt haben<sup>5</sup>. Der amerikanische Computerhersteller *Hewlett Packard* ist verdächtig, durch seine deutsche Niederlassung Schmiergeldzahlungen in Höhe von 8 Mio. € abgewickelt und über ein weltweites Netz von Scheinfirmen an die russische Generalstaatsanwaltschaft weitergeleitet zu haben<sup>6</sup>. Ebenfalls über offshore Gebiete und Steueroasen die ungarische Gesellschaft *Magyar Telekom*, eine Tochter der Telekom AG, Zahlungen an Staatsbeamte in Montenegro und Mazedonien geleistet haben<sup>7</sup>. Die Liste könnte verlängert werden, alle Branchen sind betroffen, einige mehr die anderen weniger<sup>8</sup>. Die Methoden zur Generierung von illegalen Finanztransaktionen über Aufwandskonten für Honorare und Provisionen an Berater und Auftragsagenten, für angebliche Marketingleistungen und Gutachten gleichen sich weltweit<sup>9</sup>. Es gibt im Dschungel der internationalen Märkte viele Wege, Bestechungsgelder zu verschleiern bis sie blütenweiß gewaschen sind und so das Entdeckungsrisiko gegen Null zu fahren. Steueroasen und Schattenfinanzplätze, ob im US-Staat Delaware oder auf den Kaiman Islands, verschärfen das Problem.

Der durch die weltweite Wirtschaftskrise verschärfte Wettbewerb beflügelt die Versuchung zusätzlich, Umsatzziele durch Kartellabsprachen und Akquisition mittels Geldkoffer zu durchzusetzen<sup>10</sup>. Es gibt in der Wirtschaft eine verbreitete Meinung, dass auf vielen Märkten ohne Korruption nichts geht, „wenn nicht wir, dann machen es die anderen“. Und wenn es angeblich alle machen, kann das eigene Verhalten nicht unethischer sein. Da passt ins Bild, dass ein im Rohrleitungsbau tätiger Mittelständler mit weltweiten Geschäftsbeziehungen sich

---

<sup>4</sup> FAZ net 11.05.2009, FR 16.02.2010, Spiegel online 11.05.2009, 17.01.2011.

<sup>5</sup> *Managermagazin* 5/2010.

<sup>6</sup> Der Standard 15.04.2010, Spiegel online 15.04.2010.

<sup>7</sup> FR 03.09.2010.

<sup>8</sup> Im Zentrum einschlägiger Verfahren wurden u.a. angetroffen die Bauwirtschaft, IT-Branche, Pharma- und Rüstungsindustrie, Energie- und Abfallwirtschaft, Automobilhersteller, Immobilienwirtschaft, Gebäudeverwaltung, Anlagenbau.

<sup>9</sup> Es werden Tochtergesellschaften und Joint-Venture-Partner eingeschaltet, Briefkastenfirmen und Stiftungen stellen Scheinrechnungen über nicht erbrachte Leistungen aus, um schwarze Kassen zu füllen.

<sup>10</sup> *Ernst & Young*, European Fraud Survey 2009: Jeder 4. der befragten Arbeitnehmer hält Schmiergeldzahlungen zur Überwindung der Wirtschaftskrise für gerechtfertigt.

zur Korruption bekennt und das „Compliance Gerede“ als reine „Heuchelei“ brandmarkt<sup>11</sup>. Alle wüssten doch, dass man in Ländern wie Nigeria oder Russland schmieren muss. Und er schildert sein Vorgehen im Detail: „Das läuft in der Regel ganz ordentlich“<sup>12</sup>. Da kommt dann eine Rechnung, auf der steht Vermittlungsprovision. Und dann ist da ein Konto in der Schweiz angegeben, und dahin wird das Geld überwiesen“. Solch seltene Offenheit hat einen hohen Preis: Die Staatsanwaltschaft durchsuchte tags darauf Büros und Wohnung des Unternehmers, der den Aufmarsch der Staatsmacht lauthals beklagt: „Ich fühle mich, als wäre ich ein Verbrecher“<sup>13</sup>. Auch diese Reaktion überrascht nicht. Häufig fehlt das Unrechtsbewusstsein. Die Akteure definieren ihr Verhalten nicht als kriminell<sup>14</sup>, denn sie schaden ihrer Ansicht nach weder dem Unternehmen noch den Staat.

#### Unterschätzte Risiken.

Die Risiken, die den Unternehmen und den verantwortlich Handelnden infolge von Wirtschaftsvergehen und insbesondere Korruption drohen, werden weithin unterschätzt, obwohl Rechtsprechung wie auch nationale und internationale Gesetze in den letzten Jahren deutlich verschärft wurden. So macht sich etwa derjenige wegen Untreue, Bestechung und Steuerhinterziehung strafbar, der schwarze Kassen führt<sup>15</sup>. Seit August 2002 wird im Inland auch die Bestechung im ausländischen privatgeschäftlichen Verkehr verfolgt (§ 299 III StGB). Die Bestechung von ausländischen Amtsträgern und Mandatsträgern ist nach dem Internationalen Bestechungsgesetz bereits seit Februar 1999 strafbar<sup>16</sup>. Praxisrelevant sind auch die Tatbestände Betrug und Geldwäsche, das Außenwirtschafts- und das Kriegswaffenkontrollgesetz<sup>17</sup>, das Steuerstrafrecht<sup>18</sup>, die Geldwäsche, das Datenschutzrecht und das Arbeitsstrafrecht<sup>19</sup>.

Kartellabsprachen werden immer teurer<sup>20</sup>, den Unternehmen drohen empfindlichen Geldbußen<sup>21</sup> und die Einziehung der Gewinne aus ihren kriminellen Geschäften<sup>22</sup>. Die Aufdeckungsquote bei Kartellen ist wegen des im März 2006 überarbeiteten Kronzeugenprogramms, sog. Bonusregelung<sup>23</sup>, nochmals deutlich gestiegen. Die von der EU-

---

<sup>11</sup> *Handelsblatt* 10.08.2010.

<sup>12</sup> „Ganz ordentlich“ ist hier buchhalterisch gemeint.

<sup>13</sup> Laut *Spiegel* 10/2011, S. 46, soll das Korruptionsbekenntnis die Beziehung des Unternehmers zum Auswärtigen Amt nicht belastet haben.

<sup>14</sup> Umfrage *CGC* 2007: 50 % der Manager sind der Überzeugung, dass Korruption speziell im Ausland ein Mittel zur Auftragserrlangung ist. 25 % halten Schmiergeldzahlungen ohne Begrenzung nach oben für in Ordnung,

56% sehen die Berichterstattung über diese Missstände für schädlicher an, als die Korruption selbst.

<sup>15</sup> BGH St 51,100 Fall *Kanther/Weyrauch*; BGHSt 52,323 Fall *Siemens*.

<sup>16</sup> Allgemein wird eine von einem Deutschen im Ausland begangene Straftat im Inland verfolgt, § 7 StGB.

<sup>17</sup> § 34 AWG, §§ 19-20a, 22a KWKG.

<sup>18</sup> Kernnormen sind § 370 AO (Steuerhinterziehung) und die Berichtigungspflicht, § 153 Abs.1 Satz 1 Nr. 1 AO, die bei Bestechungszuwendungen als gewinnmindernde Betriebsausgaben entgegen § 4 Abs. 5 S. 1 Nr. 10 EStG eine Rolle spielt.

<sup>19</sup> § 266a StGB, §§ 8 ff SchwarzArbG., § 119 BetrVG, § 23 ArbZG, § 404 SGB III (illegale Ausländerbeschäftigung), § 15 ArbeitnehmerGleichbehandlungG, § 41a EStG, § 28g SGB IV zum Lohnsteuer- und Sozialversicherungsrecht

<sup>20</sup> Broschüre *Bundeskartellamt* „Erfolgreiche Kartellverfolgung“, Juli 2010.

<sup>21</sup> Die Bußen reichen bis zu 10% des Umsatzes, § 81 Abs.1 Nr.1, Abs.4 GWB. Der BGH hat derzeit darüber zu befinden, ob höhere Bußgelder verhängt werden können.

<sup>22</sup> §§ 29a, 30 OwiG.

<sup>23</sup> Bonusregelung des *Bundeskartellamts* vom 7.3.2006.

*Kommission* verhängten Geldbußen beliefen sich bereits Mitte 2010 auf über 1,5 Mrd. €<sup>24</sup>. Bei ihren Ermittlungen beschränken sich die *Europäische Kommission* und das *Bundeskartellamt* nicht mehr auf marktmächtige Industriezweige. Neben dem Einzelhandel<sup>25</sup> geraten auch Wirtschaftsverbände<sup>26</sup> in das Visier der Kartellfahnder, wie zuletzt der *Deutsche Kaffeeverband*<sup>27</sup> und der *Zentralverband der Augenoptiker ZVA*, in dessen Arbeitskreis Preisstrukturen Absprachen über Preisempfehlungen getroffen wurden<sup>28</sup>.

Auch die Staatsanwaltschaften sind deutlich erfolgreicher unterwegs, nicht zuletzt wegen einer intensivierten Zusammenarbeit mit der Finanzverwaltung. Gem. § 4 Abs. 5 Satz 1 Nr. 10 EStG sind die Betriebsprüfer verpflichtet, tatsächliche Anhaltspunkte, die den Verdacht einer strafbaren Vorteilsgewährung begründen, der Staatsanwaltschaft mitzuteilen<sup>29</sup>. Dies gilt selbst dann, wenn Ausgaben für Vorteilszuwendungen zutreffend als nicht abzugsfähig behandelt werden. Es drohen umfangreiche Durchsuchungen von Büros und Wohnungen, die Beschlagnahme von Geschäftsunterlagen, Untersuchungshaft und Vermögensarrest, notfalls wird der Geschäftsbetrieb stillgelegt.

Das an Absprachen beteiligte Unternehmen und seine Akteure haben neben ordnungs- und strafrechtlichen Sanktionen mit Schadensersatzansprüchen der Vertragspartei sowie der betroffenen Wettbewerber zu rechnen<sup>30</sup>. Darüber hinaus können Verträge, die durch Bestechung zustande gekommen sind, nach Bereicherungsgrundsätzen rückabgewickelt werden mit der Folge, dass das geschädigte Unternehmen die von ihm erbrachte Leistungen komplett zurückerhält, während der Schädiger seine Leistung umsonst erbracht hat. Weiterhin riskiert das Unternehmen den Ausschluss von öffentlichen Aufträgen, den Verlust an Kunden und Marktanteilen, eine nachhaltige Störung des Betriebsklimas und nicht zuletzt Schwierigkeiten bei der Anwerbung von qualifiziertem Führungsnachwuchs<sup>31</sup>.

Prinzipiell kann sich ein Unternehmen zwar nur beschränkt gegen Compliance Schäden schützen, eine hundertprozentige Sicherheit gegen Gesetzesverstöße gibt es nicht. Es ist aber die Pflicht der Unternehmensleitung, alle gebotenen Vorsorgemaßnahmen zu treffen, um das zu verhindern. Eine erhöhte Kontroll- und Überwachungspflicht besteht, wenn es in der Vergangenheit bereits zu Regelverstößen gekommen ist<sup>32</sup>, auch ist Hinweisen auf Unregelmäßigkeiten unverzüglich nachzugehen<sup>33</sup>. Verletzt das Management seine Aufsichts-

---

<sup>24</sup> Darunter 518 Mio. €, die ein Spannstahl-Kartell zahlen musste, das von 1984 bis 2002 Preise absprach und die Märkte in fast allen EU-Ländern unter sich aufteilte.

<sup>25</sup> PI des *Bundeskartellamts* vom 09./10./14.01.2010, Preisabsprachen des Lebensmitteleinzelhandel betr. Kaffee, Süßwaren, Tiernahrung.

<sup>26</sup> FAZ 27.07.2010 „In der kartellrechtlichen Grauzone(...)“

<sup>27</sup> PI *Bundeskartellamts* vom 09.06.2010.

<sup>28</sup> PI *Bundeskartellamts* vom 10.06.2010, Buße insgesamt 115 Mio. €.

<sup>29</sup> § 152 Abs. 2 StPO, § 4 Abs. 5 Satz 1 Nr. 10 EStG, steuerliches Abzugsverbot für „Nützliche Aufwendungen“ seit 1.1.1996. Siehe hierzu die Erläuterungen im Erlass des BFM 10.10.2002.

<sup>30</sup> Die kartellrechtlichen Schadensersatzklagen gegen die an Hardcore-Kartellen beteiligten Unternehmen haben deutlich zugenommen, Bericht des *Bundeskartellamts* „Erfolgreiche Kartellverfolgung“, Juli 2010, S. 27.

<sup>31</sup> Exportversicherungen und Bürgschaften für Aufträge, die durch Bestechung erlangt wurden, können entfallen. Nach bilateralen und multilateralen Investitionsschutzabkommen kann das Schiedsgericht dem bestechenden Investor den Rechtsschutz verweigern.

<sup>32</sup> K. Moosmayer, Compliance Praxisleitfaden für Unternehmen, S. 6 m. Nachw.

<sup>33</sup> BGH GmbHR 1985, 143, 144.

und Organisationspflicht und hätte der Rechtsverstoß verhindert oder doch wesentlich erschwert werden können<sup>34</sup>, kann es persönlich mit Geldbußen bis zu einer Million Euro haftbar gemacht werden<sup>35</sup>. Kommt es trotz Compliance Organisation im Einzelfall zur Verletzung von Rechtsvorschriften, dann kann unter Hinweis auf die durchgeführte Implementierung i.d.R. ein Organisationsverschulden ausgeschlossen werden (Enthftung der Unternehmensleitung). Die Diskrepanz von Compliance Zielvorgaben (Mission Statement) und eine diesen Anspruch nicht abbildende (Non-) Compliance Organisation, erleichtert hingegen den Nachweis des Organisationsverschuldens<sup>36</sup>. Der Verzicht auf Präventionsmaßnahmen oder gar die stillschweigende Duldung von Gesetzesverstößen kann als billigende Inkaufnahme von Straftaten und damit als strafbare Beihilfe gewertet werden. „Willful blindness“ schützt vor Strafe nicht. Für eine erhebliche Verunsicherung in Wirtschaftskreisen hat zuletzt die Entscheidung des *BGH* zur strafrechtlichen Garantenstellung der Compliance Verantwortlichen gesorgt<sup>37</sup>.

Wettbewerbsnachteile wegen fehlender Compliance Organisation.

Weiter so, war gestern. Die Daten- und Korruptionsaffären der jüngeren Vergangenheit haben gezeigt, dass die Unternehmen nicht mehr umhinkommen, ihre Compliance Strukturen auf den Prüfstand zu stellen. Besondere Brisanz gewinnt das Thema dadurch, dass das Management wie dargestellt persönlich straf- und zivilrechtlich in Anspruch genommen werden kann. Es geht aber nicht nur um Haftungsbegrenzung, sondern auch um die Wahrung der Reputation des Unternehmens und damit um die wichtigste Währung im Wirtschaftsleben überhaupt. Während die Großunternehmen seit dem Fall *Siemens* ihre Compliance Organisationen mit Millionenaufwand ausgebaut haben<sup>38</sup>, hinkt der Mittelstand der Entwicklung hinterher<sup>39</sup>. Ursächlich dafür, dass kleinere und mittlere Betriebe in Passivität verharren, ist zum einen das fehlende Wissen über die haftungsrechtlichen Folgen und zum anderen die Sorge, einen im Verhältnis zu *Siemens* und anderen ähnlich großen personellen und finanziellen Aufwand treiben zu müssen<sup>40</sup>. Viele wiegen sich zudem in der trügerischen Sicherheit, dass ihnen „so etwas nicht passieren kann“ und vertrauen auf die Loyalität ihrer Mitarbeiter.

Die Vernachlässigung des Themas Compliance wird sich aber eher mittel- als langfristig zu einem Wettbewerbsnachteil auswirken. Bereits heute sind Entwicklungen erkennbar, die Handlungsbedarf auch für mittelständische Unternehmen aufzeigen. Nicht nur im internationalen Wettbewerb wird der Nachweis einer Compliance Organisation gefordert, ein Compliance Management wird auch zunehmend Voraussetzung für die Aufnahme in die

---

<sup>34</sup> Etwa durch ein Kontrollsystem zur Verhinderung von Scheinbuchungen, OLG Jena DStR 2010, 126 zur Kündigung des Geschäftsführers, der kein Kontrollsystem zur Unterbindung von Scheinrechnungen bei einer Tochtergesellschaft eingerichtet hat.

<sup>35</sup> §§ 9, 130 OWiG, § 14 StGB.

<sup>36</sup> Klindt u.a. NJW 2010, 2385.

<sup>37</sup> BGHSt. Bd. 54, S.44, 17.07.2009 zur Garantenstellung des Compliance Verantwortlichen kraft vertraglicher Übernahme der Aufgabe, Rechtsverstöße, insbesondere Straftaten zu verhindern, die aus dem Unternehmen heraus begangen werden oder diesem sonst Haftungsrisiken oder Reputationsgefahren bereiten.

<sup>38</sup> Lt. PwC Studie zu Compliance und Unternehmenskultur 2010 haben 44% der Großunternehmen ein Compliance Programm implementiert, eine Zunahme von 3% gegenüber der Umfrage von 2007.

<sup>39</sup> Umfrage KPMG 2010.

<sup>40</sup> Lt. PwC 2010 begründen (auch) Großunternehmen ihre Ablehnung mit unverhältnismäßigem Aufwand, zu vielen bürokratischen Kontrollen und zu hohen Kosten.

Lieferantenliste. Marktmächtige Leistungsnachfrager verlangen von ihren Lieferanten die Unterwerfung unter ihren Ethik-Kodex, Investoren, Anteilseigner, Versicherer und Rating-Agenturen erwarten eine glaubwürdige Compliance Struktur im Unternehmen.

## **2. Grundelemente eines effizienten Compliance Programms.**

Vorrangiges Ziel aller Compliance Maßnahmen zum Schutz von Vermögen und Reputation des Unternehmens ist die Verhinderung von straf- und ordnungsrechtlichen Tatbeständen (enger Compliance Begriff)<sup>41</sup>. Die Frage, welche Compliance Maßnahmen erforderlich und angemessen sind, um Risiken effektiv zu begrenzen, kann zuverlässig nur nach einer Risikobestandsaufnahme im konkreten Unternehmen beantwortet werden (Gefährdungsanalyse)<sup>42</sup>. Hier setzen Beratungsangebote an, die mit Haftungsszenarien Angst und Schrecken verbreiten, um ihren ausufernden Strauß an Richtlinien und Prozessen an den Mann, sprich an das Unternehmen zu bringen. Bei der Frage, welche Compliance Maßnahmen tatsächlich notwendig und sinnvoll sind, gilt es Augenmaß zu bewahren. Eine Flut von Regeln führt zu einer für die operativen Geschäfte nachteiligen Bürokratisierung, bindet unnötig Personal und verunsichert die Mitarbeiter mehr, als dass Compliance als Hilfestellung verstanden wird<sup>43</sup>.

Es gibt allerdings Grundelemente für eine funktionierende Compliance Organisation<sup>44</sup>, die geeignet sind, Compliance auch im mittelständischen Betrieb sicherzustellen. Diese Grundelemente orientieren sich an den drei Aufgaben von Compliance: Reaktion, Aufklärung und Prävention. Ziel dieser drei Funktionen ist es, durch interne Richtlinien und Prozesse eine Compliance Architektur für ein gesetzeskonformes Verhalten und die Einhaltung der internen Vorgaben zu schaffen.

### 2.1. Prävention - korrektes Verhalten sichert Legalität im Geschäftsalltag.

Ethikkodex<sup>45</sup>.

Eine gelebte Unternehmenskultur ist Voraussetzung für die Wirksamkeit des Compliance Programms. Sie wird geprägt von allgemein anerkannten Werten wie Integrität, Transparenz, Fairness und Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und Gesellschaft. Der klassische Ethikkodex beschreibt die Leitwerte des Unternehmens und ist für Geschäftsleitung und Mitarbeiter die Leitlinie für eine ethisch-moralische Grundhaltung im Unternehmensalltag. Er ist die Geschäftsgrundlage jedes Compliance Programms und zählt zum Standard moderner Unternehmensführung. Die meisten Unternehmen verfügen mittlerweile über einen Verhaltenskodex.

---

<sup>41</sup> In der Literatur, s. Salvenmoser, Hauschka NJW 2010,334, 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 (weiter Compliance Begriff). Außer der kaum zu beherrschenden Anhäufung von Compliance Aufgaben mit allen auch haftungsrechtlichen Folgen spricht gegen eine solch weite Definition die problematische Abgrenzung von Compliance zu den originär verantwortlichen Bereichen wie etwa Strategie und Finanzen.

<sup>42</sup> Das Gefährdungspotential wird vorrangig bestimmt durch Unternehmensgröße, Anzahl der Mitarbeiter, Branche, Kundenstruktur, internationale Geschäftsaktivitäten und regulatorische Vorgaben.

<sup>43</sup> Siemens nimmt aktuell die Überregulierung von Compliance auf bestimmten Unternehmensfeldern wieder zurück, FAZ 18.10.2010 „Siemens prüft Korruptionsregeln“.

<sup>44</sup> Vgl. MaComp – „Mindestanforderungen an Compliance und die weiteren Verhaltens-, Organisations- und Transparenzpflichten nach §§ 31 WpHG“ der BaFin vom 7.6.2010; sie regelt die Stellung und Aufgaben von Compliance bei Finanzdienstleistungs- und Kreditinstituten.

<sup>45</sup> Auch Verhaltenskodex, Code of Conduct, Code of Ethics, Business Guidelines.

Verhaltensrichtlinien.

Verhaltensrichtlinien setzen den im Kodex gelisteten Wertekanon in Praxis taugliche Handlungsanweisungen um. Sie bilden die Leitplanken für risikofreie Entscheidungen in kritischen Situationen, definieren die verbreiteten Formen wirtschaftskrimineller Handlungen, sorgen dafür, dass die Regelbeachtung nicht allein vom Zufall oder der besonderen Aufmerksamkeit einer einzelnen Person abhängt und verhindern so, dass fahrlässig oder aus Unkenntnis gegen Gesetze verstoßen wird. Die üblichen Richtlinien regeln das Verhalten gegenüber Behörden, staatlichen Unternehmen, Geschäftspartnern und Wettbewerbern; die Annahme und Gewährung von Einladungen und Geschenken, die Vermeidung von Interessenkonflikten<sup>46</sup>; die Bedingungen für Spenden und Sponsoring<sup>47</sup>; den Schutz von Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen sowie Personen bezogenen Daten. Die Richtlinien stellen klar, was als akzeptables und was als nicht akzeptables Verhalten gilt. Sie geben in verständlicher Sprache Antwort auf die Frage „Was geht noch, was geht nicht?“ Was ist im Umgang mit Geschäftspartnern zu beachten? Wen darf ich, mit welchem Aufwand und aus welchem Anlass zu einem Arbeitsessen oder zu einem kulturellen oder sportlichen Event einladen? Wie kann ich eine Einladung durch Transparenz strafrechtlich absichern? Wie gehe ich mit Hinweisen auf Fehlverhalten um und was tue ich, wenn der Hinweisgeber um Vertraulichkeit bittet? Darf ich als Mitarbeiter Geschenke von Lieferanten annehmen? Auf bestimmten Märkten werden von Geschäftspartnern Geschenke erwartet, wie gehe ich mit solchen Gepflogenheiten um? Welche Informationen darf ich mit Wettbewerbern austauschen, ohne einen Kartellverstoß zu begehen<sup>48</sup>?

Von den weiteren möglichen Maßnahmen eines umfassenden Compliance Konzepts sollen an dieser Stelle die Folgende beispielhaft erwähnt werden.

Zielvereinbarung und variable Vergütung.

Nur 36 % der Unternehmen haben Integritätskriterien in die Zielvereinbarungen mit ihren Führungskräften aufgenommen. Es empfiehlt sich, Mitarbeiter von der Einhaltung ethischer Richtlinien profitieren zu lassen. Die Umsetzung des Compliance Programms wird auf diese Weise deutlich forciert<sup>49</sup>. Gratifikationsregeln sind darauf zu überprüfen, ob sie ungewollt Anreize zu Fehlverhalten geben, etwa weil aus Sicht der Akteure die vorgegebenen Umsatzziele nur mit Hilfe von Korruption und Kartellabsprachen erreicht werden können.

Integrity Due Diligence.

Bei der Anbahnung von Geschäftsbeziehungen mit Vertriebspartnern und Lieferanten, mit Beratern und Agenten, die zur Akquisition eingesetzt werden, empfiehlt sich eine Integrity Due Diligence (IDD), um sicherzustellen, dass es sich um einen integren Geschäftspartner mit Geschäftspraktiken handelt, die den ethischen Grundsätzen des Unternehmens

---

<sup>46</sup> d.h. die Vermeidung von Situationen, in denen die persönlichen Interessen des Mitarbeiters mit den Geschäftsinteressen des Unternehmens in Konflikt geraten können, z.B. Nebentätigkeit für einen Geschäftspartner, Kapitalbeteiligung an einem Wettbewerber.

<sup>47</sup> Verbot der Umgehung des Korruptionsverbots durch „Einfluss-Spenden“ an Politiker und Mandatsträger oder Sponsoring als getarnte Lobby-Arbeit.

<sup>48</sup> Austausch von nicht öffentlich zugänglichen, wettbewerbsrelevanten Informationen, wodurch das Marktverhalten koordiniert werden kann; z.B. über Preise, Verkaufsbedingungen, Rabatte, Kunden.

<sup>49</sup> *Siemens* koppelt den Bonus seit 2009 an das Erreichen von Compliance Zielen.

entsprechen. Auch bei M & A Projekten<sup>50</sup> wird über die bekannte Due-Diligence-Prüfung hinaus die Vervollständigung des Risikoscreenings durch eine strafrechtliche Integrity-Due-Diligence immer wichtiger, um Haftungsrisiken für ungewollt übernommene „Altlasten“ zu vermeiden.

Vertragsmanagement.

Verträge sind Compliance gerecht auszurichten, etwa durch Vereinbarung einer Korruptionsklausel (Offenlegung einschlägiger Ermittlungsverfahren, Urteilen, Aussperrung) und eines pauschalen Schadenersatz in nachgewiesenen Fällen von Korruption und unerlaubten Absprachen. In Vertriebs- und Beraterverträgen sollten Integritätsklauseln vorgesehen werden, die beiden Vertragspartnern die Einhaltung der Gesetze auferlegen.

Personalmanagement.

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

Schulung und Kommunikation.

Die Schulung von Führungskräften und Mitarbeitern ist ein zentraler Baustein zur Sensibilisierung für Compliance im Unternehmen. „Die besten Compliance Regeln sind nutzlos, wenn sie den Mitarbeitern nicht bekannt und sie mit der Anwendung vertraut sind“<sup>51</sup>. Es genügt nicht, wenn Ethikregeln nur verteilt werden und es den Mitarbeitern überlassen bleibt, sie zu lesen und zu verstehen. Die Belegschaft ist in angemessener Weise mit dem Compliance Programm vertraut zu machen, während die Führungskräfte und Mitarbeiter in gefährdeten Geschäftsbereichen intensiv geschult werden. Die Teilnahme sollte zwingend sein und die Schulungen in regelmäßigen Abständen wiederholt werden. Für größere Unternehmen gibt es interaktive Lernprogramme, die über das Intranet zugänglich sind. In einem Compliance Handbuch sind alle Compliance Richtlinien und damit zusammenhängende Fragen komprimiert nachzulesen. Für das Verständnis von Compliance haben sich beständig aktualisierte FAQs als hilfreich erwiesen. Vorrangiges Ziel des Compliance Trainings ist die Kenntnis der relevanten Rechtsrisiken, die gesetzlichen Fallstricke lauern überall<sup>52</sup>, etwa wenn Angehörige der *NATO*-Truppen zu einem Erfahrungsaustausch mit opulentem Rahmenprogramm eingeladen werden, ohne die Amtsträgereigenschaft der Gäste zu reflektieren. Ferner geht es darum, kritische Situationen im Verhältnis zu Geschäftspartnern und Kunden frühzeitig zu erkennen und angemessen reagieren zu können.

Fortlaufende Kommunikation.

Ein weiterer Schwerpunkt von Compliance ist die Kommunikation des Verständnisses von Compliance als Instrument der Beratung und Unterstützung. Compliance darf nicht als Unternehmenspolizei daherkommen und der Eindruck entstehen, dass die Mitarbeiter unter Generalverdacht gestellt werden. Schon gar nicht taugt Compliance als arbeitsrechtliche

---

<sup>50</sup> Mergers & Acquisitions, Erwerb von Unternehmen und Beteiligungen.

<sup>51</sup> Siemens Compliance Programm vom 2.3.2009, Ziff. III. 2, S. 7.

<sup>52</sup> Laut einer ausdrücklichen Anweisung sollen Verantwortliche von *MAN* zwischen unzulässigen „Provisionen“ in Deutschland und der EU einerseits und angeblich zulässigen „Provisionen“ in „Drittländern“ andererseits differenziert haben. Nach dem Strafgesetzbuch und dem Internationalen Bestechungsgesetz sind Schmiergeldzahlungen an Angestellte (seit Aug. 2002) und Amtsträger im Ausland (seit Februar 1999) verboten.



Drohkulisse. Der Compliance Verantwortlichen wird von den Mitarbeitern akzeptiert, wenn er als Ratgeber wahrgenommen werden kann, an den man sich vertrauensvoll wendet, ohne persönliche Nachteile befürchten zu müssen. Dann hat Compliance eine gute Chance, zum selbstverständlichen Teil der Geschäftsprozesse zu werden. Über aktuelle Compliance Themen, Presseberichte und Gerichtsentscheidungen wird in den internen Medien informiert. Im Intranet und auf der Homepage sind darüber hinaus die Kontaktdaten der Compliance Beauftragten und die Meldewege für die Weiterleitung von Hinweisen abrufbar.

Helpdesk.

Dem während der Arbeitszeiten ständig besetzten Helpdesk kommt im Bereich Schulung und Kommunikation eine wichtige Präsenzfunktion zu und sollte jedenfalls in größeren Unternehmen nicht fehlen. Hauptaufgaben des Helpdesk ist die jederzeit verfügbare fachliche Beratung besonders im Umgang mit Kunden und Wettbewerbern und die Entgegennahme von Anregungen und Verbesserungsvorschlägen.

Compliance Kontrolle.

Die Umsetzung der Compliance Regeln und ihre Wirksamkeit muss im Interesse ihrer Optimierung und aus haftungsrechtlichen Gründen kontinuierlich überprüft werden. Es genügen in der Regel unangemeldete Stichproben, ggf. sind Compliance Reviews geboten. Mitarbeiterbefragungen geben Aufschluss über die Akzeptanz des Compliance Programms und darüber, ob die Regeln verstanden und im Geschäftsalltag angewendet werden. Zur Compliance Kontrolle gehört neben der Erkenntnisgewinnung aus Compliance Verstößen in anderen Unternehmen auch die permanente Analyse von Schwachstellen in den Prozessabläufen darauf, ob sie Korruption und anderes Fehlverhalten begünstigen.

## 2.2. Aufklärung - die Aufdeckung von Fehlverhalten ist ein wichtiger Baustein für eine erfolgreiche Prävention.

Hinweisgebersystem.

Das (anonyme) Hinweisgebersystem ist ein unverzichtbares Instrument zur Aufdeckung und Vermeidung von Korruption und anderen Regelverstößen, wobei leicht zugängliche Meldewege naturgemäß mehr Hinweise erwarten lassen. In der Unternehmenspraxis werden folgende Meldewege favorisiert.

Externer Vertrauensanwalt (Ombudsmann).

Mehr als ein interner Ansprechpartner oder eine interne Telefon-Hotline stellt die Beauftragung eines externen Vertrauensanwalts (als Ombudsmann) den Schutz der Vertraulichkeit des Hinweisgebers sicher. Er ist die Verbindungsstelle zwischen dem Compliance Verantwortlichen und dem Hinweisgeber. Der Vertrauensanwalt sollte über strafrechtliche Erfahrung verfügen und die Unternehmensstruktur kennen. In dem Mandatsvertrag verzichtet das Unternehmen auf Einsicht in alle das Mandatsverhältnis betreffenden Unterlagen und auf seine Befugnis, den Anwalt von seinem Verschwiegenheitsrecht zu entbinden.

Web basierte Hotline.

Bei Großunternehmen mit internationalen Geschäftsaktivitäten bietet sich die Kombination

von Ombudsmann und einer Web basierten Hotline an, die vom Hinweisgeber weltweit, rund um die Uhr und in allen erforderlichen Sprachen genutzt werden kann. Über die Internet Hotline kann der Hinweisgeber sich einen (anonymen) Briefkasten einrichten und so in einen Dialog mit dem Empfänger eintreten. Der *BDI* hat frühzeitig die Einrichtung von anonymen Beschwerdestellen unter Hinweis auf die Vorgänge bei *Lidl*, *Telekom* und *Siemens* empfohlen<sup>53</sup>.

Schutz vor Falschen Verdächtigungen.

Das Unternehmen hat Sorge zu tragen, dass die Mitarbeiter vor falschen Verdächtigungen geschützt werden und das Gebot der Unschuldsvermutung beachtet wird. Daher überprüft ein professionelles Fallmanagement bevor die internen Untersuchungen aufgenommen werden zunächst die Integrität des Hinweisgebers und die Schlüssigkeit des Verdachts. Erst wenn der Hinweis begründet erscheint, werden weitere Maßnahmen zur Aufklärung und zur Sicherung von Beweisen eingeleitet. Wenn eine Verdachtsklärung durch unternehmenseigene Ressourcen nicht zu erwarten steht, sind externe Spezialisten zu beauftragen. Für große Unternehmen bietet sich die Einrichtung einer auch forensisch kompetenten Ermittlungseinheit an. In schwerwiegenden Verdachtsfällen sollte die unverzügliche Einschaltung staatlicher Ermittlungsbehörden geprüft werden.

Erfahrungsaustausch.

Die Erkenntnisse aus anderen Unternehmensbereichen wie etwa der Innenrevision, der Finanzabteilung und der IT-Sicherheit, sind im Rahmen eines institutionalisierten Erfahrungsaustausches für die Verbesserung des Compliance Programms nutzbar zu machen. Compliance relevante Hinweise auf Fehlverhalten und Schwachstellen in Prozessabläufen sind unabhängig davon in jedem Einzelfall unverzüglich der Compliance Abteilung zu berichten.

### 2.3. Reaktion - Regelverletzungen sind konsequent zu ahnden.

Compliance kann nicht funktionieren, wenn Verbote nur auf dem Papier stehen, denn jedwede Norm wird von den Adressaten nur dann als verbindlich empfunden, wenn sie auch konsequent durchgesetzt wird. Im Übrigen bestätigt die konsequente Ahndung von Regelverletzungen die loyalen Mitarbeiter nicht nur in ihrem Verhalten, sondern motiviert auch zur Weiterleitung von Hinweisen auf Unregelmäßigkeiten. Die Belegschaft registriert sehr scharf, ob Regelverstöße ernsthaft untersucht und geahndet oder geräuschlos erledigt werden. Halbherzige Aufklärungsbemühungen und die Trennung von überführten Mitarbeitern „im Einvernehmen“ unterminieren nicht nur die Glaubwürdigkeit des gesamten Compliance Programms, sie bergen auch das Risiko, dass Mitarbeiter der Versuchung nachgeben, ebenfalls Tatgelegenheiten zu ihrem Vorteil ausnutzen. Die möglichen Sanktionen umfassen arbeitsrechtliche Maßnahmen, die Geltendmachung von Schadensersatz, den Ausschluss von Lieferanten und in schwerwiegenden Fällen auch die Erstattung einer Strafanzeige. Im Anschluss an die internen Untersuchungen folgt die Auswertung der Erkenntnisse und Vorschläge zur Verbesserung des Compliance Programms.

---

<sup>53</sup> Handelsblatt vom 09.06.2008

#### 2.4. Modellvarianten bei spezifischen Risiken.

Mit der Implementierung der beschriebenen Mindeststandards lassen sich die meisten Haftungsrisiken eines mittelständischen Betriebes erfolgreich abdecken. Bei der Entwicklung eines Basismodells Compliance wird jedoch nicht übersehen, dass erst nach einer Bestandsaufnahme aller Rechtsrisiken im konkreten Unternehmen abschließend entschieden werden kann, ob im Einzelfall über die Grundelemente hinaus höhere Anforderungen an das Compliance Programm zu stellen sind. Hierbei sind Größe des Unternehmens, seine Komplexität, die Anzahl der Mitarbeiter, die Branchenzugehörigkeit sowie regulatorische Anforderungen und grenzüberschreitende Geschäftstätigkeiten zu berücksichtigen. Für diese Fälle sind Compliance Programm Varianten zu entwickeln.

#### 2.5. Compliance Organisation.

Grundvoraussetzung für eine wirksame Compliance Organisation im Unternehmen ist die Schaffung eines eigenen Verantwortungsbereiches<sup>54</sup>. Ihn organisiert ein Compliance Manager, der unabhängig von bestehenden Hierarchien unternehmensweite Verantwortung trägt und entweder selber dem Vorstand angehört oder ihm direkt unterstellt ist. Dies verschafft der Compliance Organisation die notwendige Autorität und Durchschlagskraft sowohl nach innen wie nach außen. Für eine angemessene finanzielle und personelle Ausstattung der Compliance Organisation ist Sorge zu tragen. Regelmäßig bestehen im Unternehmen bereits abhängig von seiner Größe diverse Fachabteilungen, die in ihrem Bereich für die Einhaltung der einschlägigen Gesetze und internen Regeln sorgen<sup>55</sup>. Bei der Bestellung eines Compliance Verantwortlichen ist daher eine klare Aufgabenzuweisung und -abgrenzung gegenüber bestehenden Abteilungen geboten<sup>56</sup>. Größere Unternehmen installieren ein regelmäßig tagendes Compliance Committee, wobei darauf zu achten ist, dass die Zuständigkeiten der Compliance Abteilung nicht beschnitten werden.

Für die Aufbauorganisation bieten sich neben der weniger empfehlenswerten Beauftragung eines Anwalts als externen Compliance Officer zwei Alternativen an. Im ersten Fall werden alle drei Grundfunktionen von Prävention, Aufklärung und Ahndung werden autonom in einer selbständigen Einheit zusammengefasst. Die Vorteile liegen in dem Synergieeffekt durch Ressourcenbündelung, dem gesicherten Informationstransfer innerhalb einer Abteilung und der Gewähr für eine klare strategische Ausrichtung und Abstimmung aller der Compliance

---

<sup>54</sup> 74% der Unternehmen sollen über eine Compliance Funktion verfügen (KPMG 2010). Der CO berät in allen Compliance Angelegenheiten, koordiniert die interne Aufgabenverteilung, überwacht die Einhaltung und Verbesserung der Compliance Maßnahmen. Durch die Delegation der Compliance Zuständigkeit wird die Unternehmensleitung nicht von ihrer Aufsichtspflicht entbunden.

<sup>55</sup> So sind etwa die Rechts-, Finanz- und Personalabteilung, die Innenrevision und andere Fachabteilungen für die klassischen Compliance Themen wie Finanzen, Betriebssicherheit, Arbeits-, Umwelt- und Datenschutz, IT-Sicherheit, Geldwäsche, Export- und Zollbestimmungen, Qualitätssicherung etc. verantwortlich.

<sup>56</sup> Hinsichtlich ihrer Aufgabenstellung ist grundsätzlich zu klären, die Einhaltung welcher Gesetze speziell von der Compliance Organisation zu überwachen ist, um Kompetenzgerangel zu vermeiden, vgl. Marschlich CCZ 2010, 195, 196. Die Aufgabenbeschreibung des CO hat durch das Urteil des BGH vom 17.07.2009 eine besondere haftungsrechtliche Bedeutung erfahren. Die Klärung ist auch im Hinblick auf die gem. BilMoG bestehende Pflicht, dem Aufsichtsrat über Compliance Risiken zu berichten, herbeizuführen. Die Compliance Organisation sollte sich nicht zum XXL-Überwacher auswachsen, was für die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz von Compliance schädlich wäre.

Funktionen. Alternativ übernimmt die Compliance Abteilung lediglich die Präventionsfunktion, während die repressiven Aufgaben von Aufklärung und Reaktion einer anderen Fachabteilung oder mehreren wie Recht, Revision und Personal zugewiesen werden. Bei dieser Matrixvariante sind die Abteilungen über ein Compliance Komitee verbunden, dem der Leiter Compliance vorstehen sollte. Abhängig von der Komplexität des Unternehmens und vorrangig bei Konzernen mit weltweit tätigen Einheiten nehmen bei beiden Varianten dezentrale Compliance Beauftragte in den verschiedenen Geschäftsfeldern und Regionen ihre Compliance Aufgaben unter fachlicher Leitung des CCO wahr.

### **3. Konzertierte Compliance Lösungen.**

Einzelbetriebliche Compliance Lösungen haben im Hinblick auf die Sicherstellung eines fairen Wettbewerbs naturgemäß einen beschränkten Wirkungskreis. Was nützt das beste Compliance Programm, wenn die Konkurrenz nicht compliant ist?<sup>57</sup>. Unternehmen mögen sich noch so bemühen, Aufträge nur durch transparenten Wettbewerb zu akquirieren. Vielfach reicht das nicht, wenn keine Gewissheit besteht, dass sich auch die Konkurrenz an die Regeln hält<sup>58</sup>. Nicht selten sehen sich Unternehmen in dem Dilemma, entweder zu bestechen, um den Auftrag zu erhalten oder sich aus korruptionsgefährdeten Märkten zurückzuziehen. Wem nutzt aber die Moral, wenn die Firma dabei Pleite geht? In dieser nahezu ausweglosen Situation, die in der Spieltheorie auch als Gefangenendilemma beschrieben wird, warnt die Kriminologie vor dem Nachahmungseffekt bzw. der Sogwirkung, die das illegale und ungehinderte Vorverhalten von Tätern auf bis dahin nicht Tatentschlossene ausüben kann.

#### 3.1. Unternehmensübergreifende Compliance Lösungen.

Wo Schmiergelder verlangt und gezahlt werden, ist das nicht nur ein Problem des einzelnen Unternehmens. Eine wirksame Bekämpfung der Korruption ist über die Compliance Bemühungen einzelner Unternehmen hinaus nur durch gemeinsames Handeln vieler Branchenangehöriger zu erreichen, bei dem alle Akteure denselben Mindeststandards folgen. In der Praxis finden sich erste Ansätze zur Vereinbarung Unternehmens übergreifender Integritätslösungen (Collective Actions).

Der Projekt bezogene Integritätspakt soll einen fairen Wettbewerb bei Großprojekten garantieren. Mit diesem Instrument verpflichten sich Auftraggeber und Wettbewerbsteilnehmer bereits vor Beginn des eigentlichen Bieterverfahrens zu Transparenz und Einhaltung der Gesetze, bei einem Verstoß drohen Sanktionen. Die Einhaltung des Pakts wird von einem externen Monitor überwacht. Der Flughafen Berlin-Schönefeld war 2004 das erste Großprojekt, das Gegenstand einer solchen Selbstverpflichtung der Bieterfirmen war, dem folgten bis heute drei weitere. Unabhängig davon, dass schwer vorstellbar ist, wie ein Großbauvorhaben durch einen einzigen Prüfer in den Planungs-, Ausschreibungs-, Ausführungs- und Abrechnungsphasen angemessen nach Aktenlage und vor Ort auf Manipulationen und Betrug geprüft werden soll, wird durch eine auf Großprojekte beschränkte Integritätslösung keine flächendeckende Kontrolle erreicht und ist offenkundig auch nicht das Ziel.

---

<sup>57</sup> K. Moosmayer aaO. S. 103.

<sup>58</sup> M. Pieth, Eine kriminologische Studie zur Bestechung ausländischer Amtsträger im Geschäftsverkehr, S. 9.

Mit einem Compliance Pact vereinbaren die Wettbewerber, sich weltweit oder innerhalb einer Region strikt an die geltenden Gesetze zu halten und verpflichten sich generell zur Transparenz im Wettbewerb<sup>59</sup>. Ziel ist vor allem, dolosen Forderungen der Auftraggeberseite den Boden zu entziehen. Die Unternehmen stehen in nicht wenigen Ländern unter teilweise erpresserischem Druck, Schmiergeldforderungen von Regierungsangehörigen und Parteiorganisationen nachzugeben, z. B. bei der Beantragung von Konzessionen und Baugenehmigungen, von staatlichen Stellen beauftragten Infrastrukturmaßnahmen und allgemein im öffentlichen Beschaffungswesen. Auch können sich die Firmen vielerorts kaum dem Zwang zur Zahlung von Facilitation Payments etwa an Zoll- und Passbehörden entziehen. Mehr als 50 internationale Firmen, darunter *Siemens*, *Deutsche Bahn*, *Deutsche Bank*, *Mercedes-Benz-Russia* und mittelständische Unternehmen, haben Anfang 2010 in Moskau einen solchen Antikorruptionspakt unterzeichnet, in dem sie sich verpflichten, keine Schmiergelder zu zahlen<sup>60</sup>.

2004 wurde die „*Extractive Industries Transparency Initiative*“ - *EITI* gegründet. An dieser Initiative zur Offenlegung aller Zahlungsflüsse bei der Förderung von Öl, Gas und anderen Rohstoffen waren neben 30 Unternehmen, darunter *DeBeers* und *BP*, die Regierungsvertreter von 20 Ländern mit bedeutenden Bodenschätzen beteiligt, darunter Nigeria und Aserbaidschan; beide Staaten stehen auf Platz 134 (bei insgesamt 178 untersuchten Ländern) des CPI-Rankings von 2010, ein Parameter für die Verbreitung von Korruption in Politik und staatlicher Verwaltung<sup>61</sup>.

Ziel der 2004 von Unternehmen in Zusammenarbeit mit dem *World Economic Forum*, *Transparency International* und dem *Basel Institute on Governance* ins Leben gerufenen Initiative *Partnering Against Corruption - PACI* ist es, Rahmenbedingungen für ein gutes Geschäftsklima und Strategien zur Eliminierung von Bestechung zu bieten<sup>62</sup>.

Das *World Bank Institute* hat 2008 einen Leitfaden „*Collective Action Guide*“ zur Durchführung von Integritätsvereinbarungen mit Wettbewerbern und Kunden veröffentlicht<sup>63</sup>.

All diesen Integritätsregeln und freiwilligen Vereinbarungen liegt die erklärte Absicht der Beteiligten zugrunde, sich strikt an die Gesetze halten zu wollen und keine Bestechungsgelder zu zahlen. Diesen Erklärungen ist gemein, dass sie unverbindlich sind und ihre Wirkung mangels Kontrolle und Sanktionen verlieren. An der weiteren Ausbreitung von Korruption und ihren Ursachen haben sie bisher nichts erkennbar geändert.

### 3.2. Verbands Lösung.

Korruption ist umso leichter zurückzudrängen, je geschlossener die Wirtschaft nein zur Korruption sagt. Es empfiehlt sich daher das konzertierte Vorgehen einer möglichst großen

---

<sup>59</sup> K. Moosmayer aaO. S. 104.

<sup>60</sup> *Mercedes-Benz-Russia* hatte sich zur selben Zeit gegenüber der *SEC* für schuldig erklärt, russische Regierungsvertreter bestochen zu haben.

<sup>61</sup> Der Korruptionswahrnehmungsindex CPI Corruption Perceptions Index wird alljährlich herausgegeben von *Transparency International*. Er misst den Grad der bei Beamten und Politikern wahrgenommenen Korruption.

<sup>62</sup> <https://members.weforum.org/pdf/paci>.

<sup>63</sup> „*Fighting Corruption Through Collective Action*“, Leitfaden gemeinsam mit Wirtschaftsunternehmen, *BDI*, *Transparency International* und anderen Organisationen entwickelt, vorgestellt in London am 19.6. 2008, [www.fightingcorruption.org](http://www.fightingcorruption.org).

Anzahl von Unternehmen, die sich einheitlichen Compliance Standards verpflichten. Für die Durchsetzung von solchen Kollektivlösungen bieten sich die Wirtschaftsverbände an, zu deren Aufgaben es auch zählt, ihre Mitglieder für die gestiegenen Compliance Anforderungen zu sensibilisieren. Der jeweilige Branchenverband formuliert einheitliche Mindeststandards für eine Compliance Organisation und unterstützt seine Mitglieder bei der Implementierung. Die Entwicklung und Umsetzung eines Compliance Standard Programms erfolgt in drei Phasen.

#### Erste Ausbaustufe

Der Verband setzt einen Verhaltenskodex auf, den die Mitgliedsunternehmen freiwillig unterzeichnen. Mit der Unterzeichnung verpflichtet sich das Unternehmen, die Leitwerte des Kodex einzuhalten und für die Implementierung eines entsprechenden Regelwerks in das Unternehmen zu sorgen. Dem Unternehmen ist es freigestellt, sich weitergehende Regeln aufzuerlegen.

#### Zweite Ausbaustufe

Der Verband entwickelt Verhaltensrichtlinien zur Umsetzung und Einhaltung der im Kodex aufgeführten Leitlinien, arbeitet Schulungsunterlagen insbesondere für Korruption- und Kartell- Compliance aus und bietet die erforderlichen Trainingsmaßnahmen an. Ferner richtet der Verband für seine Mitglieder ein zentrales Hinweisgebersystem ein. Hierbei bietet sich die Mandatierung eines Rechtsanwalts (Verbands-Ombudsmann) und die Installierung einer Internet-Hotline auf Verbandsebene an. Das einzelne Unternehmen kann gegen Zahlung einer Teilnahmegebühr das Hinweisgebersystem ganz oder teilweise für sich in Anspruch nehmen. Der Verband bzw. die vom Verband beauftragten Berater unterstützen bei der Implementierung des Compliance Programms und der Erstellung eines individuellen Risikostatus für das einzelne Unternehmen. Das Unternehmen gibt mit Hilfe eines Fragebogens dem Verband jährlich Auskunft über die Einhaltung des Kodex.

#### Dritte Ausbaustufe

Dem unterzeichnenden Unternehmen ist es freigestellt, die Umsetzung des Compliance Programms, seiner Anwendung in den Geschäftsprozessen, einer wirksamen internen Kontrolle und seine Eignung, die unternehmensspezifischen Risiken zu erkennen und zu verhindern, durch einen unabhängigen Prüfer nach einheitlichem Prüfmuster auditieren zu lassen<sup>64</sup>. Der Auditplan regelt die turnusmäßige Wiederholung mit dann ggf. geringerem Prüfaufwand. Auf Empfehlung des Prüfers zertifiziert der Verband die Compliance Organisation und macht das zertifizierte Unternehmen in einer öffentlichen Liste bekannt. Das Verbandsmitglied, das den Verhaltenskodex für sich als verbindlich anerkannt hat und in der Folge das Compliance Standard Programm umsetzt, unterwirft sie sich zugleich einer Schiedsordnung, mit der die Einhaltung des Verhaltenskodex sichergestellt wird. Im Schiedsverfahren können Sanktionen verhängt werden.

#### Vorteile der Verbands Lösung.

Bisher haben einige Verbände Verhaltenskodizes erstellt und geben Hinweise für den Aufbau

---

<sup>64</sup> Vgl. EPS 980-Richtlinie des IDW „Grundsätze ordnungsgemäßer Prüfung von Compliance Management Systemen“, Entwurf vom 11.03.2010. Dieser Standard konkretisiert aus Sicht der Wirtschaftsprüfer die erforderlichen Elemente von Compliance Management Systemen.

einer Compliance Organisation<sup>65</sup>. Die weiter gehenden Vorteile der geschilderten Verbands Lösung, die den mittelständischen Unternehmen ein ausformuliertes Compliance Programm zur Verfügung stellt, bei der Implementierung unterstützt und Schulungsmaßnahmen bereit stellt, liegen auf der Hand. Der Unternehmensleitung wird mit dem vom Verband entwickelten, schlanken Compliance System eine Blaupause angeboten, die den Einstieg in ein maßgeschneidertes Compliance Management System ermöglicht und mit einem im Vergleich zu betrieblichen Einzellösungen geringem Aufwand einen hohen wirtschaftlichen Nutzen generiert. Die Compliance Standards einer möglichst hohen Grundgesamtheit an teilnehmenden Unternehmen tragen insgesamt zur Vertrauensbildung zwischen den Wettbewerbern und gegenüber Öffentlichkeit, Kunden und Geschäftspartnern bei.

#### **4. Compliance und Unternehmenskultur.**

Wir haben Compliance bisher schwerpunktmäßig als rechtstechnischen Teil des Risikomanagements im Unternehmen betrachtet. An dieser Stelle soll die besondere Bedeutung von praktizierter Wirtschaftsethik als Voraussetzung für Regel konformes Handeln und für eine erfolgreiche Risikovermeidung betont werden. Die Akzeptanz und auch der Erfolg von Compliance Programmen hängt entscheidend von der Unternehmenskultur ab. Ein Compliance Programm ist im Ergebnis nur so wirksam, wie die Entwicklung einer Unternehmenskultur, die die Mitarbeiter motiviert, das Richtige zu tun. Mangelndes Werteverständnis und fehlendes Unrechtsbewusstsein werden neuesten Untersuchungen zufolge von über 60% der Befragten mit als Hauptgründe für die Begehung von Straftaten genannt<sup>66</sup>. In der Binnenperspektive betrachten sich die Handelnden nicht als kriminell, wenn sie im Graubereich oder durch gezielten Verstoß gegen Gesetze wirtschaftliche Vorteile für das Unternehmen herauschlagen. Sie sehen sich vielmehr als ein loyales Instrument ihres Unternehmens und fühlen sich persönlich moralisch integer, solange sie sich nicht selbst bedienen<sup>67</sup>. *Peter Hartz* etwa rechtfertigte die „Sonderbonuszahlungen“ von annähernd zwei Mio. € an den Betriebsratsvorsitzenden *Klaus Volkert* und die Finanzierung von Lustreisen für den VW-Betriebsrat damit, dass er sich stets von der Absicht leiten ließ, im Interesse des Unternehmens zu handeln. Die Zunahme von Compliance Risiken ist die fast zwingende Folge einer unzureichend gelebten oder gar fehlenden Unternehmenskultur. Dagegen führt eine auf anerkannten Werten basierende positive Unternehmenskultur zu einer höheren Akzeptanz von Compliance und senkt das Risiko wirtschaftskrimineller Handlungen<sup>68</sup>, denn ein ausgeprägtes Compliance Bewusstsein filtert bereits von vorneherein die Wahrnehmung einer Gelegenheit zum Regelverstoß aus.

Die Unternehmenskultur wird von der Grundeinstellung der Unternehmensleitung geprägt,

---

<sup>65</sup> S. neben anderen *ZVEI* Zentralverband Elektrotechnik- und Elektroindustrie; *BME* Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik; „Ethik ManagementSystem“ der *Bayerischen Bauindustrie*; *VDMA*-Leitfaden Korruptionsprävention; *ICC*- Leitfaden Verhaltenskodex für die Wirtschaft; *VDB* Verband der Bahnindustrie in Deutschland; Verhaltenskodex des Markenverband; *IGC* Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft; *BNN* Bundesverband Naturkost, Naturwaren; *GDV* Gesamtverband der deutschen Versicherungsgesellschaft, Verhaltenskodex für den Vertrieb. Der *BGA* Bundesverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen hat den Weg eines dreistufigen Ausbauprogramms mit der Herausgabe eines Verhaltenskodex beschrritten.

<sup>66</sup> *PwC* Studie 2010, S. 40 f.

<sup>67</sup> Umfrage *CGC* „Korruption in deutschen Unternehmen“ (2007), S. 6.

<sup>68</sup> *PwC* Studie 2010, S. 40.

wodurch sonst („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.“<sup>69</sup> Wenn das Management duldet oder gar billigt, dass interne Vorschriften oder Gesetze nicht eingehalten oder umgangen werden, darf man sich nicht wundern, wenn sich die Mitarbeiter für die Einhaltung des Kodex nicht engagieren und ihn wie bei *Siemens* als „Wischi-Waschi“ abqualifizieren. Ein Compliance Programm outet sich umgehend als Placebo, wenn die Geschäftsführung mit einem Augenzwinkern zu erkennen gibt, dass man doch bitte schön „alles“ tun sollte, die Umsatzziele zu erreichen. Die klare Vorgabe der Führungsspitze muss lauten, dass nur der Erfolg zählt, der mit legalen Mitteln erzielt wird<sup>70</sup>. Das Bekenntnis zu den Unternehmenswerten hat folgerichtig auch dann zu gelten, wenn bei Compliance gerechtem Verhalten der geschäftliche Erfolg in Frage gestellt ist; denn solange Moral nur zählt, wenn der Profit nicht gefährdet ist, mutiert Compliance zu einer Scheinveranstaltung. Neben einem offensiven Bekenntnis zu den Unternehmenswerten ist Voraussetzung für den Erfolg von Compliance, dass das Management die Unternehmenswerte vorlebt („tone from the top“). Schon der Anschein, dass sich die Unternehmensführung nicht an die Regeln hält, kann den Mitarbeitern zur Legitimierung illegalen Verhaltens bis hin zur dreisten Selbstbereicherung auf Kosten des Unternehmens dienen. Das ideale Ergebnis einer gelebten Unternehmensethik sollte sein, dass fragwürdige Entscheidungen auch ohne konkrete Handlungsvorgaben unterlassen werden, einfach weil „man das nicht macht“, und die Überzeugung, dass Fairness, Transparenz und Zuverlässigkeit keine hohlen Phrasen sind, sondern Bedingungen eines nachhaltig erfolgreichen Geschäftsgebarens. Und da wären wir unversehens beim überkommenen Ideal vom ehrbaren Kaufmann angelangt.

## 5. Ausblick

In einem vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie gemeinsam mit dem Bundesministerium für Justiz herausgegebenen Merkblatt heißt es: „Mit Rechtsänderungen allein lässt sich Korruption in ihren vielfältigen Erscheinungsformen nicht bekämpfen“. Beim Kampf gegen Korruption und Wirtschaftskriminalität ist weniger der Gesetzgeber und schon gar nicht das Strafrecht als ultima ratio zur Bekämpfung von Fehlentwicklungen, sondern die gesamte Gesellschaft gefordert. Auch die Unternehmen und ihre Verbände können hierzu ihren Beitrag leisten. Eine funktionierendes, das Risiko wirtschaftskrimineller Handlungen reduzierendes und im besten Fall vermeidendes Compliance Programm sowie die Beseitigung der Gleichgültigkeit gegenüber ethischen Werten zählt zu den immerwährenden Herausforderungen einer verantwortungsvollen und auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmenspolitik.

## Zusammenfassung

Das Thema Compliance ist ausgehend von behördlichen Ermittlungen gegen namhafte deutsche Unternehmen in den letzten Jahren in den Fokus des öffentlichen Interesses gerückt.

---

<sup>69</sup> „Korruption verhindern, Empfehlungen des BDI“ (2007), S. 6.

<sup>70</sup> Peter Solmssen, Head of Corporate Legal and Compliance Siemens AG: „Nur saubere Geschäfte sind Siemens-Geschäfte“.



Während die Großunternehmen mittlerweile weitgehend Compliance Systeme eingeführt haben, setzen sich die Betriebe des Mittelstandes nur zögerlich mit Compliance auseinander. Der Verzicht auf die Installierung eines wirksamen Compliance Programms riskiert allerdings nicht nur erhebliche wirtschaftliche Schäden sondern auch Wettbewerbsnachteile. Damit einhergehend ist der Druck auf die Unternehmen zur Einführung von Compliance Strukturen durch Gesetzgeber und Rechtsprechung deutlich verstärkt worden. Eine Blaupause für ein auf alle Unternehmen passendes Compliance Programm gibt es nicht. Welche Maßnahmen für ein Compliance Programm erforderlich sind, hängt von einer Risiko-Bestandsaufnahme im konkreten Unternehmen ab.

Es gibt aber Mindestanforderungen für eine funktionierende Compliance Organisation, die den Schutz von Vermögen und Reputation des Unternehmens zum Ziel hat. Die unverzichtbaren Grundelemente eines Compliance Programms orientieren sich an den drei Funktionen von Compliance: Prävention zur Vermeidung von Regelverstößen, Aufklärung von Fehlverhalten und Reaktion auf festgestellte Regelverletzungen.

Compliance Lösungen des Einzelbetriebs haben im Hinblick auf die Sicherstellung eines fairen Wettbewerbs naturgemäß nur einen beschränkten Wirkungsbereich und nicht jeder Mittelständler kann sich die Entwicklung eines passgerechten Compliance Programms unter Berücksichtigung seiner begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen leisten. Es empfiehlt sich daher das konzertierte Vorgehen der Unternehmen einer Branche mit dem Ziel, einen einheitlichen, vergleichbaren Compliance Standard zu etablieren. Für die Durchsetzung einer solchen Kollektivlösung bieten sich die Wirtschaftsverbände an. Der jeweilige Branchenverband entwickelt ein Compliance Standard Programm für seine Mitgliedsunternehmen und unterstützt diese bei der Implementierung. Compliance Standards, die der Branchenverband seinen Mitgliedern zur Verfügung stellt, sind nicht nur eine überaus wirtschaftliche Alternative gegenüber einzelbetrieblichen Lösungen, sondern stärken das Vertrauen in die Transparenz des Wettbewerbs und sind geeignet, Korruption und Wirtschaftsvergehen zurückzudrängen.