



Corporate finance

CORPORATE FINANCE • FINANCIAL INSTITUTIONS • ENERGY AND INFRASTRUCTURE • TRANSPORT • TECHNOLOGY

Briefing

März 2009

Summary

Corporate Compliance nimmt einen immer wichtigeren Teil der transparenten und verantwortungsvollen Unternehmensführung ein. Compliance bedeutet die Einhaltung von Recht und Gesetz, anerkannten Empfehlungen und unternehmensinternen Richtlinien, und damit letztlich Risikomanagement. Was selbstverständlich klingt, wird in der Realität unterschätzt. Die Wahrung von Business Ethics, der Set-up eines Mission Statement und die Definition individueller Visions and Values erst fördern die Nachhaltigkeit von Compliance Programmen.

Business Ethics und Anti-Korruption in Deutschland

Clean business is good business

Ausgelöst durch die jüngsten Schmiergeld- und Datenskandale wurde das öffentliche und unternehmerische Bewusstsein für Corporate Compliance zu Recht geschärft. Compliance, Business ethics and Corporate Responsibility zwingen den Unternehmer zu hinterfragen, welche Leistung sein Betrieb zum Wohle der Gesellschaft erbringt.

Ermittlungen wegen Korruption häufen sich, in den USA und vor allem auch in Deutschland. Im Vergleich zu 2006 haben sich 2007 Verfahren hierzulande verdoppelt. In Anbetracht des internationalen Kampfes gegen Korruption wird sich dieser Trend unnachgiebig fortsetzen.

„Jeder soll wissen, dass Bestechung strafbar ist und verfolgt wird.“
Oberstaatsanwalt Anton Winkler, Pressesprecher, Staatsanwaltschaft München I, Mai 2008

Betroffen sind nicht nur die großen Konzerne, sondern auch mittelständische und kleine Unternehmen. Auch für sie wird die Beherrschung wirtschaftlicher Konflikte durch ein effektives Risikomanagement zunehmend zu einem Teil ihrer täglichen Geschäftsführung. Jedes Unternehmen muss nun in einen dauerhaften Dialog treten mit allen Leistungsträgern seiner Wertschöpfungskette – mit Mitarbeitern, Beratern, Zulieferern und Kunden.

Materielle und immaterielle Folgen von Korruption für Unternehmen

Vor allem international tätige Konzerne sind in den letzten Jahren meist wegen fehlender Compliance oder wegen des individuellen Missbrauchs von Daten ungewollt in die Schlagzeilen geraten, zum einen aufgrund einer weit verästelten und schwierig kontrollierbaren Unternehmensstruktur, zum anderen wegen der Ausübung Ihres Geschäfts in Ländern, in denen die Korruption an der sprichwörtlichen Tagesordnung ist.

In Deutschland wurden den Unternehmen schon Geldbußen im dreistelligen Millionenbereich auferlegt, noch höher fielen Strafzahlungen an US-Behörden aus. Hinzu kommen immense Kosten für interne Untersuchungen, in einem Fall bis weit in den dreistelligen Millionenbereich hinein, die Reduzierung des Unternehmenswertes durch das Absacken des Börsenkurses sowie der operativ nicht sofort messbare Imageverlust. Nach einer aktuellen Studie wird der Gesamtschaden für die deutsche Wirtschaft, allein durch nachgewiesene Korruption, auf sechs Milliarden Euro pro Jahr geschätzt.

Mittelbare Schäden, wie etwa durch den Verlust von Reputation, Geschäftsbeziehungen oder wichtigen Mitarbeitern sind dabei noch gar nicht berücksichtigt. Unternehmen mit Compliance Verstößen verlieren auf Jahre ihre wichtigsten Kunden und die wirtschaftliche Existenz ist damit sofort akut gefährdet. Auch die in Anspruch genommene Management Zeit ist nicht sinnvoll eingesetzt, wenn langwierige Ermittlungsverfahren (teuer) durchgestanden und vor allem kooperativ vorangetrieben werden müssen.

„Die Höhe der immateriellen Schäden übersteigt die der materiellen um ein Vielfaches.“

Dr. Annette Kleinfeld, Unternehmensethikerin

Neben hohen Strafen drohen dem Unternehmen auch operativ erhebliche Nachteile: Kommt nämlich ein Vertrag durch Schmiergeldzahlungen zustande, ist dieser regelmäßig nichtig, die empfangenen Leistungen sind herauszugeben – und zwar nur vom aktiven, bestechenden Unternehmen. Das bestochene Unternehmen darf die empfangenen Leistungen grundsätzlich behalten. Besonders bei großvolumigen Rahmenverträgen kann das ein mittelständisches Unternehmen rasch an die Grenze der Insolvenz bringen oder wenigstens Schadenersatzprozesse zu Lasten des bestechenden Unternehmens nach sich ziehen.

Neben staatlichen Sanktionen und dem Imageverlust macht sich das Unternehmen, als weiterer unangenehmer Nebeneffekt, erpressbar und zerstört seinen eigenen Markt („Abwanderung“ der Nachfrage in andere Marktsegmente aufgrund verzerrter Preisbildung als Folge der Korruption). Bei der Planung bestehen dann auch Ungewissheiten über Umfang und Dauer der „erforderlichen“ Zahlungen, Ertrag und Aufwendungen werden unkalkulierbar. Selbst wenn Ermittlungen schlussendlich eingestellt werden, ist die geschäftliche Reputation erst einmal beschädigt.

Prävention, Aufklärung und Wiedergutmachung

Unabhängigkeit von Compliance Beauftragten

Die Unabhängigkeit von Compliance Beauftragten im Unternehmen hilft bei Vorbeugung und Aufklärung von Korruption gleichermaßen. Natürliche Solidarität unter Kollegen oder zwischen Vorgängern und Nachfolgern kann hingegen davon abhalten, bestehende Praktiken zu hinterfragen oder zu verändern: Hier gilt es Compliance-Strukturen im Einklang mit der Unternehmens- und Führungskultur zu schaffen und ggf. auch gezielt deren Veränderung anzustoßen. Der Wechsel von ausscheidenden Vorstandsmitgliedern in den Aufsichtsrat ist unternehmerisch sicher zu begrüßen, aus Compliance Gesichtspunkten heraus kann sich dieser Schritt jedoch als unglücklich herausstellen, da der „Neue“ im Aufsichtsrat nicht so unbefangene sein Amt antritt als wenn er von außen und sozusagen unbelastet zum Unternehmen hinzu gestoßen wäre. Compliance Abteilungen müssen in der Lage sein mit den operativen Einheiten und dem Management in den Dialog zu treten. Compliance Beauftragte sollten sich auch mit den „Visions and Values“ des Unternehmens auseinandersetzen und nicht nur juristisch denken.

Wiedergutmachung bei Korruption im Unternehmen

Entdeckt ein Unternehmen Korruption bei Mitarbeitern im eigenen Hause, so ist es gezwungen, zivilrechtlich gegen diese vorzugehen. Organe von Kapitalgesellschaften sind ihren Inhabern gegenüber zum Handeln verpflichtet. Ermessensspielräume reduzieren sich auf das „Wie“ und vielleicht noch das „Wie weit“ des Vorgehens – das „Ob“ steht außer Frage. Auf die zivilrechtliche Wiedergutmachung kann nicht verzichtet werden. Bestechungsgelder sind zurückzufordern, Bonuszahlungen für abgelaufene Geschäftsjahre auf Basis der Erkenntnisse neu zu beurteilen. Bußgelder zu Lasten des Unternehmens sind unter Umständen bis hin zur Pfändungsgrenze beim Betroffenen einzufordern. In der Praxis kommt es zwar häufig zu außerprozessualen Vergleichen, diese sind aber in Fällen von Aktiengesellschaften und deren Vorständen der Hauptversammlung zur Zustimmung vorzulegen. Ein etwaiger Vergleich muss daher unter dem Vorbehalt dieser Zustimmung stehen.

Der Haftungsprozess im grenzüberschreitenden Geschäftsverkehr

Bei länderübergreifenden Sachverhalten ist die internationale Zuständigkeit eines deutschen Gerichts meist dem Verfahren im Ausland vorzuziehen. Die heimische Gerichtsbarkeit funktioniert effektiv und „besser“ als in anderen Ländern, die der Korruptionswahrnehmungsindex (CPI) von Transparency International vielleicht auf den eher abgeschlagenen Rängen führt. Der CPI listet Länder nach dem Grad der bei Beamten, Politikern und Gerichten wahrgenommenen Korruption auf. Deutschland war in 2008 auf Rang 14 der 180 enthaltenen Länder. Bei Zuständigkeitsfragen hingegen nimmt der EuGH zum Vorteil der Unternehmen ein Nebeneinander internationaler Gerichtsstände für Ansprüche in Kauf, so zum Beispiel für Ansprüche aus dem Arbeitsrecht einerseits und aus Delikt andererseits.

Auch wenn ein deutsches Urteil vorliegt, der Betroffene oder sein Vermögen sich aber im Ausland befinden, wird die Vollstreckung im Ausland spannend, und zwar sogar innerhalb der EU und trotz automatisierter Anerkennung und Vollstreckung von Zivilgerichtsurteilen. Anerkennungshindernisse, nach deutschem und internationalem Recht schlicht rechtswidrig, führen trotz des deutschen Urteils im Anerkennungsstaat rasch wieder in den Gerichtssaal.

Welche entscheidende Auswirkung die Frage hat, ob das deutsche oder das fremde Recht anzuwenden ist, zeigt ein Blick in die Verjährungsregeln. Identische Ansprüche des Unternehmens verjähren im internationalen Vergleich oft unterschiedlich. Ferner, während in Deutschland ein Verzicht des Schadenersatzpflichtigen auf die Einrede der Verjährung möglich ist, ist dies im Ausland, selbst innerhalb der EU, nicht immer möglich.

Verschärfung der Straf- und Bußgeldkataloge, Anwendung des FCPA, EU Vorgaben

Das deutsche Strafrecht und der Katalog der Ordnungswidrigkeiten sehen zur Bekämpfung der Korruption Geldbußen in Millionenhöhe und Freiheitsstrafen von bis zu 10 Jahren vor. Staatsanwaltschaften schöpfen diesen Rahmen aus und auch Gerichte bejahen Korruption heute öfter als früher. So gilt allein das Führen schwarzer Kassen durch leitende Angestellte, insbesondere die kaufmännische Leitung, schon als Untreue zu Lasten des Unternehmens. Es muss gar nicht erst zur eigentlichen Bestechung kommen. Die Aussicht, aufgrund der Verwendung der Geldmittel später einen wirtschaftlich vorteilhaften Vertrag abzuschließen, kompensiert den Vermögensnachteil ausdrücklich nicht. In zivilrechtlicher Hinsicht hingegen, also bei der Bestimmung der Höhe der Schadenersatzforderung, mag ein als Folge von Schmiergeld erzielter Gewinn gleichwohl die Durchsetzung von Schadenersatzansprüchen verhindern.

Strafverfolgung überwindet Ländergrenzen, nicht nur in Europa. Mehr und mehr Bedeutung erlangt das gerade oft durch die Presse gegangene US-amerikanische Anti-Auslandskorruptionsgesetz von 1977, der Foreign Corrupt Practices Act (FCPA). Der FCPA war die US-amerikanische Reaktion auf den Watergate Skandal: Besteht bei Korruption Verbindung zu den USA, greift der „lange Arm“ des FCPA, der zu hohen Strafen für ausländische Unternehmen und dessen Organe führen kann. So kann bereits der Transfer von Korruptionszahlungen über ein US-Konto zur Anwendung des FCPA führen. Ermitteln die US-Behörden wegen eines FCPA-Verstoßes, droht dem Manager oder Mitarbeiter bei der Einreise in die USA, geschäftlich oder privat, die Verhaftung noch am Flughafen.

Der Regierungsentwurf des deutschen Strafrechtsänderungsgesetzes sieht nun ebenfalls eine Verschärfung des Korruptionsstrafrechts in Deutschland vor: Zwar ist bereits heute die Bestechung von ausländischen Amtsträgern im EU-Bestechungsgesetz (EUBestG) und im Gesetz zur Bekämpfung internationaler Bestechung (IntBestG) unter Strafe gestellt. Das EUBestG ist in seinem Anwendungsbereich aber auf Mitgliedstaaten der EU begrenzt und das IntBestG erfasst nur die aktive Bestechung im internationalen

Geschäftsverkehr. Künftig soll die aktive und passive Bestechung von ausländischen Bediensteten, Soldaten und Richtern unter Strafe stehen, auch wenn sie nicht der EU angehören (die Geltung des deutschen Strafrechts vorausgesetzt), und das Erfordernis des „internationalen Geschäftsverkehrs“ fällt weg. In der Privatwirtschaft soll die aktive wie passive Bestechung künftig auch dann unter Strafe stehen, wenn sie nicht das Ziel hat, sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Der neue Straftatbestand soll auch bloße Pflichtverletzungen gegenüber dem Geschäftsherrn erfassen, beispielsweise die Vergabe eines Kredits ohne Bonitätsprüfung gegen Schmiergeld durch einen Bankmitarbeiter.

Besonders gefährdete Bereiche

In einigen besonders gefährdeten Bereichen der Absatzförderung ist ein besonderes Augenmerk auf mögliche Korruptionshandlungen zu richten.

Zahlungen im Vertrieb und durch Vertriebspartner

Personen oder Agenturen, die als Vertriebspartner beauftragt werden, erliegen – gerade im Ausland – oft der Versuchung, Ihrem Geschäftsherrn durch Schmiergeldzahlungen zu Aufträgen zu verhelfen, gleich ob mit oder ohne Wissen des Geschäftsherrn. Um dieses Korruptionsrisiko zu begrenzen, sollte ein Unternehmen:

- Die Einschaltung eines externen Vertriebspartners nachweisbar dokumentieren und die Gründe festhalten, weshalb der Vertrieb auf anderen Wegen nicht oder nicht ebenso gefördert werden kann. Bei der Entscheidung über das Für und Wider solcher Vertriebswege ist das Management zu involvieren.
- Jegliche Zahlungen Schritt für Schritt dokumentieren und verständliche und prüffähige Richtlinien implementieren, um den Mitarbeitern eine objektive Bestimmung der Richtigkeit und Angemessenheit von Zahlungen zu ermöglichen.
- Eine Due Diligence im eigenen Unternehmen durchführen, „Red Flags“ setzen und Warnhinweise folgen, die im Zusammenhang mit der Beauftragung, der operativen Tätigkeit oder der Bezahlung des Vertriebspartners auftreten. Hierzu gehört beispielsweise auch das Wahrnehmen einer unzureichenden Eignung des Vertriebspartners oder dessen offensichtliche Chancenlosigkeit auf bestimmten Märkten, die Vertriebsaufgabe sachgerecht und ethisch einwandfrei wahrzunehmen. Einmal identifizierte „Red Flags“ sollten die weitere Beschäftigung eines Vertriebspartners oder Vertriebskanals ausschließen.
- Stets das Gespräch und den unmittelbaren Kontakt vor Ort zu allen Vertriebspartnern suchen und diese nicht aus der Ferne und ohne Einflussnahme- und Kontrollmöglichkeiten beauftragen.

- Soweit erforderlich, einen erfahrenen Syndikus oder aussenstehende Fachleute hinzuziehen, um die Wahl eines Vertriebspartners oder Vertriebskanals zu hinterfragen. Es kann auch angebracht sein, die Geschäftsführung bei solchen Entscheidungen zu involvieren.
- Mit Vertriebspartnern vor Beginn der Tätigkeit standardisierte Verträge mit einer kurzen Laufzeit schriftlich abschließen. Der abgeschlossene Vertrag sollte die Einhaltung von Anti-Corruption-Policies und des individuellen unternehmensinternen Code of Conduct sicherstellen sowie routinemäßige Audits und Compliance Prüfungen durch das Unternehmen beim Vertriebspartner vorsehen.
- Sicherstellen, dass der Vertriebspartner vor Beauftragung und während seiner Tätigkeit für das Unternehmen in ausreichendem Umfang Trainings zu rechtlichen Rahmenbedingung, ethischen Grundsätzen und zur Unternehmenspolitik erhält.
- Barzahlungen, Zahlungen auf Nummernkonten oder sog. Off-Shore-Konten in Steueroasen sowie Zahlungen an Dritte ausnahmslos untersagen.
- Von dem Vertriebspartner verlangen, dass dieser gegenüber einer im Unternehmen dafür verantwortlichen Person oder Abteilung regelmäßig über seine Tätigkeit und die Einhaltung der vertraglichen Verpflichtungen Bericht erstattet.
- Bei Vertragsverletzungen durch den Vertriebspartner sofort alle Zahlungen an diesen einstellen und den Vertrag kündigen.
- Den Vertriebspartner verpflichten, dass dieser das Unternehmen für Verluste entschädigt, die aus der Vertragsverletzung resultieren, einschließlich der Rückerstattung aller bisher aufgrund der vertraglichen Beziehung geleisteten Zahlungen.

Zahlungen zur Beschleunigung von Routinevorgängen

In den meisten Ländern sind Zahlungen, meist an Verwaltung und Behördenvertreter, durch die beispielsweise ein Routinevorgang beschleunigt oder Bürokratie vermieden werden soll, ausnahmslos illegal, auch wenn es sich nur um geringe Beträge handelt.

Insbesondere in Entwicklungsländern aber, in denen das Korruptionsverständnis niedrig und wirtschaftliche Not groß ist, werden solche sog. „Facilitation Payments“ bis heute als privatwirtschaftlicher Beitrag zum Auskommen von Beamten sozialpolitisch anerkannt und gefordert. Meist wird ein Prozentsatz solcher Zahlungen wie eine „Steuer“ oder „Gebühr“ in die Organisation abgeführt und dient der Finanzierung des jeweiligen Behördenapparates.

In der Vergangenheit gestatteten einige Unternehmen solche „Gebührensahlungen“ und akzeptierten deren ethisch ungerechtfertigte Notwendigkeit mit Verweis auf eine gängige Praxis und die Gestattung gemäß der fremden Rechtsordnung. Hier sollte sichergestellt werden, dass solche Zahlungen nur noch in Absprache und nach Freigabe durch die Compliance Abteilung bzw. der Rechtsanwälte des Unternehmens erfolgen.

Wünschenswert wäre es, solche Zahlungen ausdrücklich und weltweit per Corporate Policy zu verbieten, und nur für bestimmte, besonders von solchen Zahlungen abhängigen Ländern eine Übergangsregelung für einen bestimmten Zeitraum vorzusehen. Sämtliche Zahlungen müssten aber stets dokumentiert und der jeweils übergeordneten Führungsebene sowie vor allem der Geschäftsführung mitgeteilt werden.

Geschenke an und Bewirtung von Geschäftspartnern

Geschenke an und Bewirtung von Geschäftspartnern sind dann als Bestechung anzusehen, wenn entweder der Wert oder der Umfang unangemessen sind oder der Empfänger dadurch zu etwas verpflichtet oder sonst beeinflusst werden soll. Zur Handhabung solcher Situationen sollte ein Unternehmen:

- Klare Regeln über Kostengrenzen für Geschenke und Bewirtung aufstellen und festlegen, wann bzw. in welchem Umfang angebotene bzw. angenommene Geschenke oder Bewirtung noch als angemessen anzusehen sind.
- Festlegen, von welcher Führungsebene die Zustimmung für Ausnahmen von dieser Kostengrenze einzuholen ist. Die Erteilung der Ausnahmen ist mit Begründung zu dokumentieren.
- Alle Geschenke und Bewirtungskosten über einem bestimmten Grenzwert erfassen und regelmäßig internen Prüfungen unterziehen.
- Kontrollmechanismen für die Aufzeichnung und Überprüfung aller an eine Person oder Gesellschaft gewährten Vorteile einführen.
- Von allen Mitarbeitern die Beachtung der jeweils in bestimmten Ländern geltenden Gesetze und Vorschriften verlangen und klare Handlungsrichtlinien für jedes Land herausgeben.

Mergers & Acquisitions, Joint Ventures, Finanzierung

Gegenparteien, Geschäftspartner und potentielle Käufer können eine andere Auffassung von Business Ethics und verbundenen Risiken haben, insbesondere wenn sie der weit reichenden US-amerikanischen Gerichtsbarkeit unterliegen. In solchen Situationen stehen Unternehmenspolitik und Abläufe bezüglich der oben genannten Risiken auf dem Prüfstand. Beim Eingehen neuer Geschäftsbeziehungen sollte ein Unternehmen:

- Neben einer Financial Due Diligence und anderen üblichen Due Diligence Prozessen auch eine Due Diligence unter ethischen Gesichtspunkten durchführen, um die Konformität mit dem Moralkodex des Unternehmens zu gewährleisten und um Risiken und Änderungsbedarf in der Unternehmenspolitik und Praxis zu identifizieren.
- Verlangen, dass auch Dritte den Moralkodex sowie entsprechende Regelungen und Prozesse des Unternehmens übernehmen.
- Sicherstellen, dass Standards und Handlungsrichtlinien ausreichend kommuniziert werden und ausreichend Schulungsmaterial zur Verfügung steht; außerdem sollte der Zugang zu wichtigen Instrumenten, wie zum Beispiel Beratungsstellen für Angestellte zum Thema Business Ethics, gewährleistet sein.

Vorkehrungen gegen Korruption

In einem ersten Schritt helfen generelle Vorkehrungen zur Umsetzung organisatorischer Grundprinzipien, Korruption von vornherein zu vermeiden oder wenigstens künftig zu unterlassen. Die Beachtung folgender Prinzipien entschärft vor allem korruptionsanfällige Machtkonzentrationen:

- Vier-Augen-Prinzip: Wichtige Entscheidungen werden grundsätzlich von zwei Personen getroffen (Gegenzeichnung).
- Funktionstrennung: Kein Mitarbeiter bekleidet mehrere, wichtige Aufgabenbereiche.
- Jobrotation: Für alle relevanten Tätigkeitsbereiche ist turnusmäßig ein Wechsel wesentlicher Mitarbeiter vorzusehen (Vermeidung „verkrusteter“ Strukturen).
- Teamwork: Mitarbeit mehrerer (gleichgestellter) Mitarbeiter an einem Projekt.
- Need-to-know-Prinzip: Jedem Mitarbeiter sind nur die Informationen verfügbar, die er zur ordnungsgemäßen Ausübung seiner Arbeit benötigt (Vermeidung von Überberechtigungen).

Anti-Korruptionsprogramme

Effektiver als nur allgemeine Vorkehrungen zu treffen ist die Einführung eines Anti-Korruptionsprogramms. Deutsche Unternehmen haben dabei aber noch erheblichen Nachholbedarf und verlieren international beim Kampf gegen Korruption den Anschluss: Während in Nordamerika 53 % und in Westeuropa 27 % der Unternehmen ein Anti-Korruptionsprogramm haben, trifft dies für nur 15 % der deutschen Unternehmen zu. Wo aber ein Anti-Korruptionsprogramm vorhanden ist, wird es von 83 % der deutschen Unternehmen als effektiv eingeschätzt. Elemente eines solchen Programms sind:

Prüfung des Unternehmens und seiner Märkte

- Selbsteinschätzung von Korruptions-Risiken: Analyse gefährdeter Bereiche, vor allem gefährdeter Länder, in denen das Unternehmen tätig ist (Auskunft darüber gibt der jährlich erscheinende Korruptionswahrnehmungsindex von Transparency International), gefährdeter Abteilungen (klassisches Beispiel ist die Vertriebsabteilung) und gefährdeter Prozesse (stets zu hinterfragen ist der Ablauf bei Vertragsverhandlungen und Abruf von Zahlungen).

Vorbeugung vor Korruptionssachverhalten

- Ein Verhaltenskodex („Code of Conduct“) als Leitfaden gibt Richtlinien für alle Mitarbeiter vor (Angabe von Dos and Don'ts), mit klaren Vorgaben und Abläufen, die für jeden gelten, und führt bei Abweichen von diesen Abläufen zu einer Erhöhung des Unrechtsbewusstseins.
- Wichtig ist die Bekenntnis der Unternehmensleitung zur Rechtstreue gegenüber Mitarbeitern und in der Öffentlichkeit die Ernsthaftigkeit des Anliegens. Sowohl der Code of Conduct als auch das Mission Statement sind wertvolle Marketinginstrumente.
- Interne Abläufe sind zu modifizieren und Machtstrukturen aufzulösen. Der Dialog zwischen operativen Einheiten, dem Management und der Compliance Abteilung hilft Abläufe neu zu gestalten.
- In Schulungen ist das Bewusstsein der Mitarbeiter für Fehlverhalten zu schärfen und Identifikationspotentiale sind zu vermitteln („Wir sind sauber!“ – zero tolerance). Dabei ist der das Bewusstsein fördernde Dialog zu suchen, weniger (nur) das standardisierte Tick-the-box Schulungsmaterial.
- Anti-Korruptionsprogramme sind zu kommunizieren und bei Vertragspartnern sind entsprechende Erklärungen einzufordern, dass Korruption weder intern noch bei Geschäftspartnern geduldet wird. Damit wird das eigene Programm zum Teil des Marketings, hilft Produkte abzusetzen, Mitarbeiter anzuwerben und Geschäftspartner und Wettbewerber unter Druck zu setzen, ebenso zu verfahren.

Förderung der Aufklärung von Korruption

- Einrichtung eines Kontroll- und Prüfungssystems: Unverzügliche und unabhängige Untersuchungen bei identifizierten Verstößen erforderlich.
- Einrichtung eines Hinweisgeber-Systems ermöglicht die anonyme, ggf. automatisierte Meldung von Rechtsverstößen, etwa durch Einrichtung einer Hotline oder anonymen Anlaufstelle, steigert die Effektivität des Anti-Korruptionsprogramms und schafft eine Win-Win-Situation für Informant und Unternehmen sowie dient letztlich der Abschreckung.
- Einrichtung eines Monitoring: Nicht nur Kontrolle der Mitarbeiter, sondern regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen gegen Korruption im eigenen Unternehmen.

Reaktion und Sanktionierung nach Entdeckung von Korruption

- Die Kommunikation eines eindeutigen Sanktionssystems an das gesamte Unternehmen führt zur Akzeptanzsteigerung und Sensibilisierung der Mitarbeiter.
- Die konsequente Sanktionierung steigert die Glaubwürdigkeit des Unternehmens, dient der Imageverbesserung und dauerhaften Abschreckung gleichermaßen.
- Ständige Anpassung an neue Erkenntnisse: Erhaltung und Pflege eines effizienten Anti-Korruptionsprogramms.

Business Ethics: Unterlage von Compliance Programmen

Üblicherweise geht kein Manager oder Mitarbeiter freiwillig und bewusst Compliance Risiken ein. Er geht nicht morgens ins Büro und nimmt sich vor, heute vorsätzlich zu seinen eigenen oder des Unternehmens Gunsten seine Vertragspartner oder seine Mitarbeiter zu schädigen. Kinder lernen Werte von Eltern und Lehren, Erwachsenen ist es möglich „richtig“ und „falsch“ zu unterscheiden.

Visionen und wahre Werte (Integrität, Fairness, Respekt, Kraft, Hoffnung, Vertrauen, Solidarität, Frieden) sind zu definieren und deren Anwendung auf Geschäftsgebaren ist zu diskutieren, und zwar sowohl im Staat, im Unternehmen und beim Einzelnen. Die Erfahrung aus „Enron“ und anderen hat uns gelehrt, dass Compliance Apparate alleine nichts bewirken.

Ethische Werte stärken Compliance-Programme

Aktuelle Studien zeigen, dass ethische Werte und gemeinsame Moralvorstellungen nicht nur die Wirksamkeit von Compliance-Programmen stärken, sondern auch positive Verhaltensweisen fördern. Moralische Wertvorstellungen steuern das Verhalten stärker als Kontroll- und Sanktionsmechanismen und wirken auch dort, wo es keine rechtlichen Bestimmungen oder Vorschriften gibt.

Der effektivste und effizienteste Schutz von Unternehmen vor Wirtschaftskriminalität ist daher die Stärkung der Unternehmensintegrität. Verantwortungsvolles und aufmerksames Handeln und Verhalten aller Mitarbeiter mindert das Risiko von Unternehmen, Opfer von Straftaten zu werden und senkt die Kosten der Um- und Durchsetzung von Compliance-Programmen.

Die Gesetzgebung verlangt zunehmend ein Monitoring von Risiken aus ethischem Fehlverhalten (bspw. KonTraG). Um Risikobereiche im Unternehmen umfassend zu identifizieren und präventive Maßnahmen auf allen Ebenen zu entwickeln, gilt es Compliance- und Anti-Korruptionsprogramme mit Wertemanagementsystemen zu verbinden. Während Werte langfristige Sicherheit und Orientierung geben und die Identifikation mit dem Unternehmen erhöhen, stärken Regeln und Richtlinien konkrete Handlungssicherheit in kritischen Situationen. Die Einführung eines wertebasierten Compliance-Managements fördert richtiges Handeln der Mitarbeiter durch rechtskonformes, rationales und moralisches Verhalten.

Dr. Kleinfeld CEC – Corporate Excellende Consultancy

Das Hamburger Beratungsunternehmen, Dr. Kleinfeld CEC, ist auf die Einführung und Umsetzung wertebasierter Compliance-Managementsysteme spezialisiert. Das korporative Mitglied von Transparency International verbindet in seiner Beratung wissenschaftliche und praktische Erfahrungen zur Integrität von Unternehmen. Die Beratung und Umsetzungsunterstützung im Bereich Compliance & Werte umfasst die Entwicklung ethisch fundierter Leitbilder und Verhaltenskodizes, das Aufsetzen unternehmensweiter Werte- und Compliance-Managementsysteme sowie das Übersetzen dieser Themen in das CSR-Engagement von Unternehmen. Darüber hinaus verfügen die Berater über weitreichende Erfahrungen bei der unternehmensgerechten Schulung und Kommunikation dieser Themen.

Die Inhaberin und Gründerin, Dr. Annette Kleinfeld, ist eine der ersten selbstständigen Beraterinnen für Business Ethics in Deutschland. Als anerkannte Expertin für Wirtschafts- und Unternehmensethik ist die promovierte Philosophin an der Erarbeitung des ISO Standards zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000) von Organisationen in Deutschland federführend beteiligt. Sie ist zudem geschäftsführende Gesellschafterin der ZfW Compliance Monitor GmbH, die Monitorings und Audits für Ethik- und Wertemanagementsysteme durchführt. Wir haben Ihr einige Fragen gestellt und danken Frau Dr. Kleinfeld herzlich für den wertvollen Input.

Warum spielen Werte in Unternehmen eine Rolle?

„In jedem Unternehmen bestimmen kollektiv geteilte Werte das Handeln und Verhalten der Mitarbeiter. Sie geben, bewusst oder unbewusst angewendet, ein Verständnis darüber, was richtig und was falsch ist und sind Teil der Unternehmenskultur. Unternehmen die aktiv Fehlverhalten vorbeugen wollen unterstützen dies, indem sie ethische Werte in ihrer Unternehmenskultur verankern, wie z.B. Rechtstreue, Integrität, Fairness und Respekt.“

Wie verankert man ethische Werte in Unternehmen?

„Um ethische Werte in einem Unternehmen zu verankern sind kulturverändernde Maßnahmen erforderlich. Idealerweise erlangt ein Unternehmen Kenntnis über bestehende integritätsrelevante kulturelle Annahmen und baut darauf die zu treffenden Maßnahmen auf. Schriftlich fixierte Leitlinien, Statements und Grundsätze werden entwickelt und unternehmensweit implementiert. Von Bedeutung ist eine Sensibilisierung und Schulung der Führungskräfte und Mitarbeiter aus integritätskritischen Bereichen von Anfang an.“

Welches sind die Erfolgsfaktoren wertebasierter Compliance-Managementsysteme?

„Authentizität und Glaubwürdigkeit nach innen und außen bestimmen über den Erfolg wertebasierter Compliance-Managementsysteme. Das Top-Management und die Führung müssen einheitlich hinter dem System und den ethischen Werteorientierungen stehen und diese zweifelsfrei vorleben. Eine Umsetzung in alle Unternehmensbereiche muss kontinuierlich gewährleistet sein. Fehlverhalten muss konsequent verfolgt und sanktioniert werden. Schließlich sind eine regelmäßige Kommunikation und Schulung sowie eine Evaluation und kontinuierliche Verbesserung unerlässlich.“

Wie lässt sich die Wirksamkeit von Business Ethics messen?

„Spezielle Monitorings und Audits liefern Aussagen über Angemessenheit und Wirksamkeit von Präventionsmaßnahmen. Viele Unternehmen tendieren heute zur „Überregelung“, die kontraproduktiv sein kann. Durch spezielle Analysemethoden kann aber festgestellt werden, ob und inwieweit die Unternehmenswerte wirken und wie sie die Kultur prägen. Business Ethics und Compliance gemeinsam sollten die DNA eines Unternehmens bestimmen. Mitarbeiter müssen wissen wie sie sich verhalten sollen (Compliance) und warum sie das tun sollen (Werte). Unternehmen erfahren so, was akzeptiert und umgesetzt wird und wo mehr oder eben weniger Handlungsbedarf besteht. Ein guter, in der Regel leicht zugänglicher Indikator ist die Anzahl der Anfragen bzw. Hinweise auf Fehlverhalten nach der Einführung entsprechender Programme. Man spricht hier vom „Kontrollparadoxon“: Unternehmen, die Compliance und Business Ethics betreiben, entdecken mehr und häufiger Fehlverhalten als andere Unternehmen. Viele Meldungen sind positiv zu bewerten, denn sie zeigen, dass Mitarbeiter sich mit den Themen auseinandersetzen, und spüren Verbesserungsbereiche auf. Schnelle Reaktionen und transparente Lösungen unterstützen dabei die Meldewahrscheinlichkeit und stärken die Unternehmensintegrität.“

Wie Norton Rose Sie unterstützen kann

Norton Rose LLP verfügt über internationale Business Groups, die Unternehmen global effektiv, zielgerichtet und industriespezifisch beraten, unter anderem bei der Vorbeugung und Aufarbeitung von Korruption.

Durch die internationale Ausrichtung (24 Büros in 18 Ländern) ist Norton Rose in der Lage, gerade international agierende Konzerne umfassend und kompetent zu betreuen.

Mit unserem Know-how unterstützen wir unsere Mandanten auch bei der Einführung unternehmenseigener Anti-Korruptionsprogramme sowie bei der Aufklärung und Bereinigung von Sachverhalten. Die Beratung von Norton Rose konzentriert sich dabei auf die folgenden Bereiche:

- Überprüfung von regionalen und sachlichen Compliance Aspekten in vor allem internationalen Unternehmenstransaktionen (Compliance Due Diligence vor Akquisitionen, Finanzierungen und Leasingstrukturen, Joint Ventures und Handelsgeschäften).
- Untersuchung der Wertschöpfungskette des Unternehmens auf Compliance relevante Sachverhalte; Berücksichtigung länderspezifischer Regularien.
- Ausarbeitung von effektiven Compliance Programmen; Erstellung und Anpassung von Code of Conduct und Lehrmaterial der Mitarbeiter auf spezielle Rechtsordnungen und außenhandelsrechtliche Exportkontrollen.
- Management-Training und Schulungen für Unternehmensangestellte zu Anti-Korruption, Compliance und internen Programmen; Veranstaltung von Workshops mit externer Beratung in Business Ethics, Festsetzung der Visions and Values bei Unternehmensnachfolge.
- Compliance Advisory Services, interne Untersuchungen (Prüfung, Aufspüren von Geldern, Bilanzstrafrecht), Koordination von FCPA Beratern und Begleitung bei der Definition und Installation von Business Ethics mit externen Beratern.
- Begleitung bei externen Ermittlungen sowie bei Maßnahmen der SEC (US) oder nationaler Behörden; Kooperation als Schnittstelle, Beratung bei der Selbstanzeige (voluntary disclosure).
- Untersuchung von (auch seitens Arbeitnehmervertretern mitbestimmten) Vergütungssystemen auf deren Zulässigkeit und Vereinbarkeit mit Compliance, mit den im Unternehmen angewendeten Business Ethics und dem Mission Statement.
- Massnahmen der Schadenswiedergutmachung (Forensic Services: Prozessführung, und Vergleichsverhandlungen, Verteidigung von Passivprozessen in Korruptionsfällen).

CORPORATE FINANCE • FINANCIAL INSTITUTIONS • ENERGY AND INFRASTRUCTURE • TRANSPORT • TECHNOLOGY

Weitere Informationen zu diesem Thema finden Sie unter www.nortonrose.com/anticorruption

Dieses Briefing ist auch in englischer Sprache erhältlich.

Norton Rose veranstaltet eine Reihe von Roundtables und Seminaren zu Compliance Themen. Wir informieren Sie gerne durch regelmäßige Updates und Briefings. Bitte teilen Sie uns mit, wenn Sie an einer Roundtable Diskussion mit Ihren Kollegen aus Recht und Wirtschaft oder einem Seminar teilnehmen möchten.

Wir sind Corporate Members von Transparency International und the Institute of Business Ethics.

Kontakt/Weitere Informationen:

Munich

Dr. Michael Malterer

Partner
Mergers & Acquisitions, Compliance
Norton Rose LLP
Tel + 49 (0)89 212148 410
michael.malterer@nortonrose.com

Florian Breitreiner

Senior Associate
Mergers & Acquisitions, Compliance
Norton Rose LLP
Tel + 49 (0)89 212148 453
florian.breitreinere@nortonrose.com

London

Sam Eastwood

Partner
Business Ethics and Compliance
Norton Rose LLP
Tel + 44 (0)20 7444 2694
sam.eastwood@nortonrose.com

James Bagge

Consultant
Business Ethics and Compliance
Norton Rose LLP
Tel + 44 (0)20 7444 2679
james.bagge@nortonrose.com

Norton Rose LLP

Norton Rose LLP is a constituent part of Norton Rose Group, a leading international legal practice offering a full business law service from offices across Europe, the Middle East and Asia.

No individual who is a member, partner, shareholder, employee or consultant of, in or to any constituent part of Norton Rose Group (whether or not such individual is described as a "partner") accepts or assumes responsibility, or has any liability, to any person in respect of this publication.

Any reference to a partner means a member of Norton Rose LLP or a consultant or employee of Norton Rose LLP or one of its affiliates with equivalent standing and qualifications.

This document is written as a general guide only. It is not intended to contain definitive legal advice which should be sought as appropriate in relation to a particular matter.

© Norton Rose LLP March 2009 Edition NR5629 GER 03/09
Extracts may be copied provided their source is acknowledged.