

Compliance

Korrumpierte Machenschaften verhindern

Subventionsbetrug, Bilanzfälschungen, Bestechungen – der materielle Schaden, der durch Wirtschaftskriminalität entsteht, kann beträchtlich sein. Schwerer wiegt für Unternehmen jedoch der Vertrauens- und Imageverlust. Mit präventivem Compliance-Management steuern Unternehmen rechtswidrigem Verhalten von Mitarbeitern entgegen. Hierbei sind auch die Personalabteilungen gefordert.

Fragt man Unternehmen hierzulande nach ihren Anti-Korruptionsmaßnahmen, stößt man häufig auf abwehrendes Verhalten – als würde allein der Gebrauch des Wortes „Korruption“ ein kriminelles Verhalten im Unternehmen unterstellen. Gänzlich anders sieht der Umgang mit dem Themenkomplex in den USA aus. „Hier ist es nicht ehrenrührig, über Korruption zu reden. Man hat begriffen, dass Wirtschaftskriminalität ein gesellschaftlicher Vorgang quer durch alle Schichten ist. Menschliche Schwächen führen zu Fehlverhalten beispielsweise durch private Umstände, betrieblichen Druck oder durch fehlendes Unrechtsbewusstsein“, so Dr. Stefan Heißner, Partner bei Ernst & Young und Leiter Fraud Investigation und Dispute Service. Korruption in der Privatwirtschaft ist in Deutschland erst seit zehn Jahren ein Straf-

tatbestand – seit Verabschiedung des Korruptionsbekämpfungsgesetzes im Jahr 1997. Seit dieser Zeit, so äußern sich Experten, sei nicht die Zahl der Delikte gestiegen, aber die Sensibilität sei gewachsen und es würden mehr Anzeigen erstattet. Jeder Mitarbeiter ist in Bezug auf rechtswidriges Verhalten potenziell gefährdet, weiß Birgit Galley, Direktorin des „Institute Risk & Fraud Management“ an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Die seit mehr als zehn Jahren auf dem Gebiet der Korruptionsprüfung zugelassene Betrugsermittlerin wagt eine Prognose: „Vielleicht 20 Prozent der Mitarbeiter suchen jede Lücke zum eigenen Vorteil, ihnen ist nur mit Kontrolle und Repression beizukommen. Vielleicht weitere 20 Prozent sind sehr gerade in ihrem Rechtsempfinden und verhalten sich auch so. Die Mehrheit kann ein schwankendes Verhal-

ten aufweisen.“ Für diese Gruppe seien Leitlinien wie ein Code of Conduct und Compliance-Strukturen sehr wichtig, da diese ihnen einen „sauberen“ Weg aufweisen. Der Begriff „Compliance“ umfasst nicht nur die Übereinstimmung mit den Vorschriften des geltenden Wirtschaftsrechts. Hinzu kommen Regelungen aus dem Kapitalmarkt-, Wirtschaftsstraf- und dem Kartellrecht, sowie gesetzliche Standards wie das AGG, Sarbanes Oxley und andere. Darüber hinaus umfassen Compliance-Standards ethische Werte und Werte der Unternehmenskultur, wie beispielsweise Nachhaltigkeit. Birgit Galley: „Compliance sollte als strategische Managementaufgabe verstanden werden. Daher sollten die Compliance-Beauftragten in der Unternehmenshierarchie auch ganz weit oben angesiedelt sein.“



Dr. Stefan Heißner, Leiter Fraud Investigation und Dispute Service bei Ernst & Young:

„Wirtschaftskriminalität ist ein gesellschaftlicher Vorgang quer durch alle Schichten.“



Dr. Rolf Giebeler, Leiter Recht der Metro Group:

„Compliance-Regeln können vorsätzlich strafbares Verhalten nicht verhindern.“

In einem sind sich die Experten einig: „Compliance-Regeln können vorsätzlich strafbares Verhalten nicht verhindern, hier kann nur die Revision greifen“, unterstreicht Dr. Rolf Giebeler, Leiter Recht der Metro Group. „Compliance ist bei uns keine Polizeiübung, sondern eine klar positionierte Unterstützung für die Mitarbeiter, die die gesetzlichen Regeln nicht genau kennen oder nicht wissen, wie sie sich unter diesen Regeln verhalten sollen. Hier leisten wir Hilfestellung“, erläutert Dr. Giebeler, der auch als Compliance Officer der Metro AG fungiert.

Den geraden Weg aufzeigen

Im Februar 2007 führte das Unternehmen nach zweijähriger Vorbereitungszeit ein Compliance-Programm ein, das unter anderem die „Business-Principles“ beinhaltet. „Dabei haben wir keine neuen Regeln aufgestellt, sondern wir bündeln nur das, was ohnehin gilt, wie das strikte Verbot für aktive und passive Korruption.“ Die Business-Principles gelten weltweit, gleichwohl wird im Konzern derzeit geprüft, wie die Regeln international anzuwenden sind. „Auch wenn unsere Vorstellungen von Integrität nicht an Ländergrenzen halt macht, gilt es zu überprüfen, wie in den verschiedenen Kulturen die Praxis gelebt werden kann. Hier gibt es von Land zu Land erhebliche Unterschiede. Wir sind dabei zu erarbeiten, wie wir damit umgehen wollen.“ Die „Business-Principles“ und ihre Bedeutung für die Praxis erfahren die Mitarbeiter der Metro Group und Metro AG bei Face-to-Face-Schulungen und zukünftig auch über E-Learning-Programme. Einige Bereiche, wie beispielsweise der Einkauf, erhalten funktionsspezifische Schulungen. In Zweifelsfällen – wenn Mitarbeiter ein mögliches Fehlverhalten registrieren – können sie sich entweder an den Vorgesetzten wenden, an den zuständigen Compliance Officer oder an die konzernweite telefonische Help-Line. Hier meldet sich ein ehemaliger Mitarbeiter der Metro Group, der langjährige Leiter der Revision. Er nimmt zwei Funktionen wahr: Er kann bei Fragen und Zweifeln zum eigenen Tun beraten. Er dient aber auch als Kanal für „Wistleblowing“. Wer Hinweise auf problematisches Verhalten geben will, ruft ihn an. Dr. Giebeler: „Wir haben aber keine Pflicht dazu statuiert, weil eine solche Pflicht in vielen Kulturen auf Vorbehalte stößt.“



Dr. Herbert Lang, General Counsel und Mitglied der Geschäftsleitung der 3M Deutschland GmbH:

„Unsere Business-Conduct-Grundsätze werden von der Spitze vorgelebt.“

Der Mitarbeiter ist der wichtigste Hinweisgeber für Betrugsfälle. Mehr als ein Drittel der Fälle kann durch Tipps der Beschäftigten aufgedeckt werden, ergab eine europaweite Untersuchung der Unternehmensberatung Ernst & Young. Insbesondere, wenn die sogenannten Wistleblowing-Hotlines anonyme Meldungen zulassen, sind sie ein wertvolles Mittel zur Betrugsbekämpfung. Die bloße Einrichtung einer Hotline reicht allerdings nicht aus. „Ein Compliance-System muss tragfähig und nachhaltig implementiert sein und in den Köpfen der Mitarbeiter ankommen, sonst nützt die beste Kontrolle nichts“, betont Dr. Stefan Heißner von Ernst & Young.

Prävention und Kontrolle

Es ist eine Frage der Unternehmenskultur, wie sensibel die Beteiligten mit compliance-relevanten Situationen umgehen. „Unsere Business-Conduct-Grundsätze werden von der Spitze vorgelebt, in alle Ebenen kommuniziert und durch Kontrollmechanismen bestmöglich abgesichert“, hebt Dr. Herbert Lang, General Counsel und Mitglied der Geschäftsleitung der 3M Deutschland GmbH, hervor. In dem Multi-Technologieunternehmen, einer Tochter der weltweit agierenden 3M Company mit Sitz in den Vereinigten Staaten, gelten die Conduct- und Compliance-Regeln des Mutterkonzerns. Der dortige Director of Business-Conduct and Compliance berichtet direkt an die Unternehmensspitze; in jedem Land, in dem 3M vertreten ist, übernimmt ein Verantwortlicher die Position des Compliance-Contact. Er ist für die Verbreitung der Business Conduct-Policies zuständig und überwacht deren Einhaltung. Diese Grundsätze gelten international in rund 70 Ländern. Dr. Lang, Compliance-Contact für 3M Deutschland: „Wir wollen in unterschiedlichen Ländern keine unterschiedlichen Maßstäbe anwenden, sondern unsere Regeln sind weltweit gleichermaßen verbindlich.“ Dazu zählen unter anderem das Verbot von Korruption, das Verbot, sich wettbewerbschädigend zu verhalten und das Verbot von Zusammenarbeit mit Unternehmen, die Kinderarbeit zulassen. Die Vermittlung der Conduct-Policies an die Mitarbeiter besteht nicht in „einmal Durchlesen und Unterschreiben“. So sind für leitende Mitarbeiter zwingend Online-Kurse vorgeschrieben, die mit einem Test abgeschlossen werden müssen. In Trainings werden Fallbeispiele – zugeschnitten auf das Unternehmen – durchgespielt. Face-to-face-Schulungen bekommen diejenigen Mitarbeiter, die mit „Business-Conduct“-Situationen in besonderem Maße in Berührung kommen können und sich etwa verstärkt im Bereich Wettbewerbs- und Kartellrecht auskennen müssen. Um Rechtsbrüche oder Fehlverhalten anzuzeigen, stehen Mitarbeitern verschiedene Wege offen: Sie können ihre Vorgesetzten, die Personalbetreuer, den Betriebsrat oder den Compliance-Contact ansprechen. Möchten sie anonym bleiben, steht ihnen die „Business-Conduct-Helpline“ zur Verfügung, hier laufen bei einer externen Stelle die Telefonanrufe ein. Ebenso kann per Mail von Zweifelsfällen berichtet werden. Auch hierbei ran-



Birgit Galley, Direktorin des „Institute Risk and Fraud-Management“ an der Steinbeis-Hochschule Berlin:

„Deutschland steckt im Bereich Korruptionsprüfung noch in den Kinderschuhen.“



Susanna Nezmeskal, Leiterin des Global Values Office der Deutschen Post World Net.:

„Das Personalressort eignet sich am besten für die Umsetzung des Code of Conduct.“

giert die Wahrung der Anonymität an oberster Stelle – die Kommunikation wird über einen externen Provider abgewickelt.

Transparente Regeln

„Deutschland steckt im Bereich Korruptionsprüfung noch in den Kinderschuhen. Wir haben durchaus härtere Strafen in unseren Gesetzen vorgesehen. Solange wir aber umfangreichen Korruptionstaten noch mit Haft auf Bewährung oder gar mit Verfahrenseinstellung begegnen, haben wir eine starke Diskrepanz. In anderen Ländern werden die vorgesehenen Strafen konsequenter und schärfer gehandhabt“, betont Birgit Galley, Direktorin des Institute Risk & Fraud Management an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Entscheidend für eine erfolgreiche Korruptionsbekämpfung sei neben guten Kontrollen und Repression auch die Transparenz und Akzeptanz der vorgegebenen Regeln. Zu „lebbaren und transparenten Regeln“ rät die Betrugsermittlerin. Mitarbeiter müssen verstehen, warum bestimmte Regeln – auch für das Vorgehen im Ausland – vorgegeben, kontrolliert und sanktioniert werden. Ein Beispiel: Unternehmen müssten sich bei einem Vertragsabschluss in China zum Thema Geschenke positionieren. Hier gelte es eine kulturangepasste Regelung zu finden. Zudem sollten sich Unternehmen bei der Kontrolle nicht nur auf IT-gestützte Tools verlassen. „Entscheidend ist, dass Unternehmen wissen, wie sie kontrollieren können und auch alle Prozesse im Unternehmen verstehen. Die IT kann dabei nur unterstützen, aber sie nimmt ihnen nicht die Arbeit ab. Deshalb ist es so wichtig, dass es mittlerweile eine fundierte Ausbildung für diese Positionen gibt wie den Risk & Fraud Manager.“

Treibende Funktion des HR-Managements

Sehr häufig ist Compliance-Management der Rechts- oder Revisionsabteilung zugeordnet. Bei Deutsche Post World Net, das im Sommer 2006 den Code of Conduct für alle Beschäftigten verbindlich eingeführt hat, ist das sogenannte „Globale Value Office“ und damit auch der Code of Conduct im Personalressort angesiedelt, genauer gesagt bei der Personalentwicklung. Susanna Nezmeskal, die Leiterin des Global Values Office, begründet dies: „Als Thema zielt der Kodex unmittelbar auf die Beschäftigten und insofern eignen sich die Personalprozesse

und das Personalressort insgesamt am Besten für die Umsetzung. Das hat etwas mit dem Selbstverständnis zu tun, mit dem wir das Thema angehen: Der Code of Conduct fordert die Übernahme von Verantwortung durch den Einzelnen ein. Damit ist er nicht nur ein Instrument, um präventiv Schaden vom Konzern abzuwenden. Er soll auch eine Kultur des Dialogs fördern – für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie Führungskräfte gleichermaßen.“ Das Global Values Office implementiert nicht nur den Code of Conduct weltweit, es ist auch für die Fortschreibung und die Entwicklung weiterführender Regelungen zuständig. Ein wichtige Anlaufstelle für Mitarbeiter ist deshalb nicht nur das regionale Values Office, sondern neben dem unmittelbaren Vorgesetzten auch die zuständige Personalabteilung. Mit Compliance-Management beziehungsweise dem Nicht-Einhalten der Compliance-Regeln, werden in deutschen Unternehmen die Personalabteilungen häufig erst dann konfrontiert, wenn ein Arbeitsvertrag auf Grund von rechtswidrigem Verhalten aufgelöst wird. „In der Vergangenheit wurde das HR-Management wenig einbezogen, da Unternehmen nicht immer den Bedarf gesehen haben und allein auf die Fachaufsicht und die Revision vertraut haben“, stellt Dr. Stefan Heißner von Ernst & Young fest. Das HR-Management könne aber eine treibende Rolle im Compliance-Prozess wahrnehmen. Eine Kernaufgabe liege darin, die Unternehmenskultur auf die Compliance-Standards zu überprüfen. Welche Commitments hat das Unternehmen gezeichnet, wozu ist das Unternehmen gesetzlich verpflichtet? Um Richtlinien nachhaltig und glaubhaft zu leben, müssten auch kritische Verhaltensweisen auf den Prüfstand gestellt werden. Beispielsweise einerseits das Verbot Geschenke anzunehmen, andererseits aber marketing-getrieben selbst „Geschenke zu verteilen“. Hier kann das HR-Management die Diskussion über den Umgang mit den Regeln und deren Maßstäbe vorantreiben. „Zudem sollte es Aufgabe der Personalverantwortlichen sein, die Mitarbeitern zu sensibilisieren und ihnen ein Gefühl dafür zu geben, was ‚complied‘ ist und was nicht. Eine alleinige juristische Fokussierung reicht nicht aus, um nachhaltig Compliance zu leben, vielmehr entsteht dadurch vielfach zusätzliche Unsicherheit bei den Mitarbeitern.“

Christiane Siemann, freie Journalistin, Düsseldorf