



Rote Karte für Korruption

COMPLIANCE. Auch der Mittelstand kommt am Thema Compliance nicht mehr vorbei. Firmen laufen Gefahr, aufgrund der Verletzung von gesetzlichen Anforderungen wirtschaftlich geschwächt zu werden oder hohe Strafen zu riskieren. BIP zeigt, welche Mindeststandards erfüllt sein müssen und was der Einkauf für eine adäquate Compliance-Struktur tun kann.

Der Druck wird stärker. Unternehmen, die nicht über geeignete Compliance-Strukturen verfügen, drohen künftig empfindliche Geldstrafen. Erstmals hat sich ein deutsches Gericht ausführlich mit den Pflichten des Vorstandes einer Aktiengesellschaft zu Compliance befasst.

Das Landgericht München I verurteilte in einer ausführlich begründeten Entscheidung den Ex-Finanzvorstand von Siemens zur Zahlung von 15 Millionen Euro Schadenersatz (Urteil vom 10.12.2013, 5 HKO 1387/10). Strafbar ist danach nicht nur die aktive Beteiligung an Bestechung, Vorteilsnahme oder auch Verletzung von sozialen Standards. Verantwortliche Entscheidungsträger müssen auch dafür Sorge tragen, dass das Unternehmen – gerade in den sensitiven Bereichen Finanzen, Einkauf und Vertrieb – so organisiert und beaufsichtigt wird, dass keine derartigen Gesetzesverletzungen stattfinden. Das Münchner Urteil verurteilte den Manager aufgrund von Unterlassung dieser Sorgfaltspflicht.

Einer derartigen Organisationspflicht genügt der Vorstand bei entsprechender Gefährdungslage nur dann, wenn er eine auf Schadensprävention und Risikokontrolle angelegte Compliance-Organisation einrichtet. Das Argument, nichts von Bestechungsvorgängen im eigenen Verantwortungsbereich gewusst zu haben,

schützt nicht vor Strafe. Es zeigt nach Ansicht der Münchner Richter nur das Fehlen eines funktionierenden Compliance-Systems, das der Vorstand im Rahmen seiner Gesamtverantwortung für die Ein-

haltung des Legalitätsprinzips hätte einrichten müssen. Weiterhin stellt das Gericht fest:

- Auch die Einrichtung eines mangelhaften Compliance-Systems und dessen unzureichende Überwachung bedeuten eine Pflichtverletzung durch den Vorstand oder die Geschäftsführung.

- Die Verpflichtung zur Schaffung eines funktionierenden Compliance-Systems wie auch zur Überwachung von dessen Effizienz trifft den Gesamtvorstand.

- Es ist Aufgabe jedes einzelnen Vorstandsmitglieds, im Rahmen seiner Überwachungspflicht darauf hinzuwirken, dass innerhalb des Vorstandes ein funktionierendes Compliance-System beschlossen wird.

- Das für Compliance verantwortliche Vorstandsmitglied ist verpflichtet, sich in regelmäßigen Abständen darüber in Kenntnis setzen zu lassen, welche Ergebnisse interne Ermittlungen brachten, ob personelle Konsequenzen gezogen wurden und vor allem, ob und wie ein dahinterstehendes System bekämpft wird.

Verhaltenskodex ist ein erster Schritt. Ist dieses Urteil erst einmal rechtskräftig, und davon ist auszugehen, kommen Unternehmen um eine ausreichende Compli-

Die Compliance-Initiative des BME unterstützt beim Aufbau einer Compliance-Struktur:

BME-Code of Conduct: Beigetreten sind u. a. Merck, Allianz, Daimler, Henkel, CeWeColor, Hochtief, Fraport, Jantsch Kunststofftechnik, Jänecke + Schneemann Druckfarben, Miele, ThyssenKrupp, Rasselstein, GEA, Weber Hydraulik, AL-KO Kober, Grammer, Escha Bauelemente, Schütz, Bamaka, Dronco, Atoss Software, Seepex, Rational, AlzChem, Kemapack, BHS Tabletop und weitere Unternehmen. Der BME-CoC findet Akzeptanz in der Supply Chain unter anderem durch Deutsche Post DHL, RWE, Deutsche Bahn.

Kartellrechts-Compliance von Lieferanten: <http://www.bme.de/Kartellrechts-Compliance.kartellrechts-compliance.0.html>

Compliance und Corporate Social Responsibility im Lieferantenmanagement: www.bme.de/unter/Dienstleistungen/Compliance-Initiative
www.bme.de/BME-Compliance-Initiative.compliance.0.html

ance-Struktur nicht mehr herum. Große Firmen haben mittlerweile professionelle Compliance-Abteilungen. Aber auch kleine und mittlere Firmen können sich nicht mehr herausreden oder die Augen verschließen. Das hat in jedem Falle eine Risikoanalyse, einen Verhaltenskodex und die Benennung eines Compliance-Verantwortlichen zur Folge. Nicht selten steht der Einkauf dabei in der ersten Reihe.

Das Hannoveraner Familienunternehmen Jänecke + Schneemann Druckfarben trat auf Initiative von Einkaufsleiter Achim Haupt 2010 dem BME-Code of Conduct bei. Bis zu diesem Zeitpunkt stapelten sich vor Weihnachten die Pakete mit Geschenken der Lieferanten in den Büros. „Ich wollte ein klares Reglement für den Umgang mit Werbegeschenken und Einladungen für Mitarbeiter“, erklärt Haupt. „Da gab es große Unsicherheit und im BME-Verhaltenskodex habe ich gefunden, was ich gesucht habe.“ Die Lieferanten erhielten ein Schreiben mit der Bitte, keine Präsente mehr zu schicken. Darüber hinaus gab es Regeln für den Umgang mit Einladungen und Bewirtungen. Das sorgte zunächst für Irritationen bei Mitarbei-

tern und Geschäftspartnern. „Es hat drei bis vier Jahre gebraucht, bis alle das wirklich leben“, sagt Haupt. Das Münchner Urteil werde einen gewissen Druck erzeugen, glaubt Achim Haupt, der auch weisungsbefugter Compliance-Beauftragter bei Jänecke + Schneemann ist. „Den gilt es produktiv umzuwandeln. Die Firmen müssen ein sauberes Reglement aufstellen, damit jeder weiß, wie er sich

steigende Anzahl an Regeln, die ein Unternehmen zu beachten hat und die zu kostspieligen Bußgeldern und Strafen bei Nichteinhaltung führen können. „Der Auslöser für Compliance-Aktivitäten ist häufig schlichtweg Angst, vor allem die Angst vor Haftung und Imageverlust.“ Mittelständische Unternehmen müssten sich spätestens jetzt mit dem Thema beschäftigen. Entscheidend sei dabei, wel-

„Auslöser für Compliance-Aktivitäten ist häufig die Angst vor Haftung und Imageverlust.“ Meinhardt Remberg, Deutsches Institut für Compliance

verhalten muss. Der Verhaltenskodex ist dazu ein erster Schritt.“

So sieht es auch Meinhard Remberg, Vorstandsmitglied des Deutschen Instituts für Compliance (DICO) und als Generalbevollmächtigter der SMS GmbH unter anderem zuständig für Compliance bei dem Maschinenbauer. Er verweist auf die

che Risiken das jeweilige Unternehmen habe. „Kleine und mittlere Unternehmen, die in den bestimmten Rechtsfeldern, wie zum Beispiel Korruption und Exportkontrolle, keine Risiken haben, haben das Recht und die Freiheit, sich weniger intensiv damit zu beschäftigen als Unternehmen, die zum Beispiel in Länder liefern, die kritisch sind, oder die kritische Produkte haben“, so Remberg. Nur Richtlinien und Checklisten aus dem Internet herunterzuladen reiche nicht.

Das müssen Mittelständler mindestens tun

- **Risikoanalyse durchführen.** Anhaltspunkte für Rechtsrisiken und Schwachstellen in den Geschäftsprozessen sind u.a. die Komplexität des Unternehmens, Branchenzugehörigkeit, internationale Ausrichtung, Vertriebs- und Beschaffungsmärkte. Klassische Risikofelder sind der Vertrieb, der Einkauf, Lagerhaltung, Zahlungsverkehr, Gebäudeverwaltung und Produktion.
- **Compliance-Beauftragten benennen.** Er muss genügend Kapazitäten zur Verfügung haben, Compliance ist keine Nebentätigkeit. Er braucht die Rückendeckung und Weisungsbefugnis der Führungsetage, damit er auch unbequeme Themen mit dem erforderlichen Nachdruck ansprechen und wichtige Maßnahmen tatsächlich durchsetzen kann.
- **Verhaltenskodex einführen.** Der Kodex muss Geschäftsleitung und Mitarbeitern eine verbindliche Richtschnur für eine ethisch-moralische Grundhaltung geben. Er verpflichtet die

Betriebsangehörigen zur strikten Einhaltung von Gesetzen und internen Regeln.

- **Compliance-Richtlinien umsetzen.** Konkrete Handlungsanweisungen im Geschäftsalltag und in Grenzsituationen, was als akzeptables und nichtakzeptables Verhalten gilt (vor allem: Annahme und Gewährung von Geschenken und anderen Vorteilen, Zulässigkeit von Einladungen zu Geschäftsessen und Veranstaltungen, Verbot von Zuwendungen an Amtsträger, Verbot kartellwidriger Absprachen, Anleitungen für Spenden- und Sponsoringpraxis.

- **Regelverstöße konsequent ahnden.** Fehlverhalten muss ohne Ausnahmen von ganz unten bis ganz oben in der Unternehmenshierarchie sanktioniert werden. Normen sind nur so verbindlich, wie ihre Durchsetzung konsequent ist. Der Verzicht auf Sanktionierung kann als Aufsichtsverletzung auf Geschäftsleitung/Entscheidungsträger zurückfallen.

Risikoanalyse, Richtlinien, Überwachung. Erst die systematische Analyse aller Geschäftsbereiche, um die Rechtsrisiken und Schwachstellen in den Geschäftsprozessen zu erkennen, entscheidet über Bedarf, Zielrichtung und konkrete Ausgestaltung des Compliance-Programms. Remberg nennt Korruption in Vertrieb und Einkauf, Kartellrecht und Exportkontrolle als Stichworte: „Hier muss man ernsthaft mit den Mitarbeitern und den Kunden sprechen.“ Denn eine Verknennung von Compliance-Risiken ist ebenso problematisch wie ihre Überschätzung, die zur unnötigen Behinderung von Geschäftsabläufen und in der Folge zur Ablehnung von Compliance-Maßnahmen durch die Mitarbeiter führen kann. „Jedes Unternehmen muss seinen Compliance-Weg selbst finden“, rät Remberg. Dabei könne man sich durchaus am Compliance-Management-System (CMS) eines anderen Unterneh-

mens orientieren. „Wichtig ist, dass man einen Verantwortlichen bestimmt, der sich an die Spitze setzt, der sichtet und ein Konzept entwirft, wie man es im eigenen Hause machen könnte.“

Der nächste Schritt seien konkrete Compliance-Richtlinien, die im Unternehmen auch erklärt und kommuniziert werden müssen sowie das konsequente Ahnden von Fehlverhalten. Hilfestellung können hier die Verbände leisten. Remberg ist Co-Vorsitzender im Arbeitskreis Compliance Management beim Branchenverband VDMA, der Best Practice sammelt und an die Verbandsmitglieder weitergibt. Daneben engagiert er sich im Compliance-Arbeitskreis des BME. „Verbände können sensibilisieren, Themen vorantreiben und ein profundes Netzwerk vermitteln. Man lernt ‚Mitleidende‘ kennen, die die gleichen Probleme haben, und kann sich austauschen. Das macht ja auch der BME.“

Mittelstand zum Teil überfordert. Doch viele Mittelständler sind bei der Umsetzung vom Compliance-Programmen schlicht überfordert, wie eine aktuelle Studie des

Center for Business Compliance & Integrity (CBCI) an der Hochschule Konstanz zeigt. Was den organisatorischen und personellen Aufwand für den Aufbau eines CMS sowie die Kosten eines CMS betrifft, könnte man vermuten, dass diese Faktoren gerade im Mittelstand große Hürden darstellen – sie sind jedoch für 45 Prozent der befragten Unternehmen nur ein geringes Problem. Zwar können bestimmte Compliance-Maßnahmen genau aus diesen Gründen nicht umgesetzt werden und die Gewinnmargen erlauben es häufig nicht, eine vollumfassende Compliance-Arbeit mitzufinanzieren. Aber eines der größten Probleme, vor denen Unternehmen bei der Umsetzung von Compliance stehen, ist die Verhinderung einer Compliance-Bürokratie. Gerade weil der Begriff Compliance sehr weit gefasst wird und es zu immer detaillierteren Regelungen in den einzelnen Unternehmensbereichen kommt, ist die Sorge vor einer unüberschaubaren und dem einzelnen Mitarbeiter nicht mehr verständlichen Regelungsbreite und -tiefe groß.

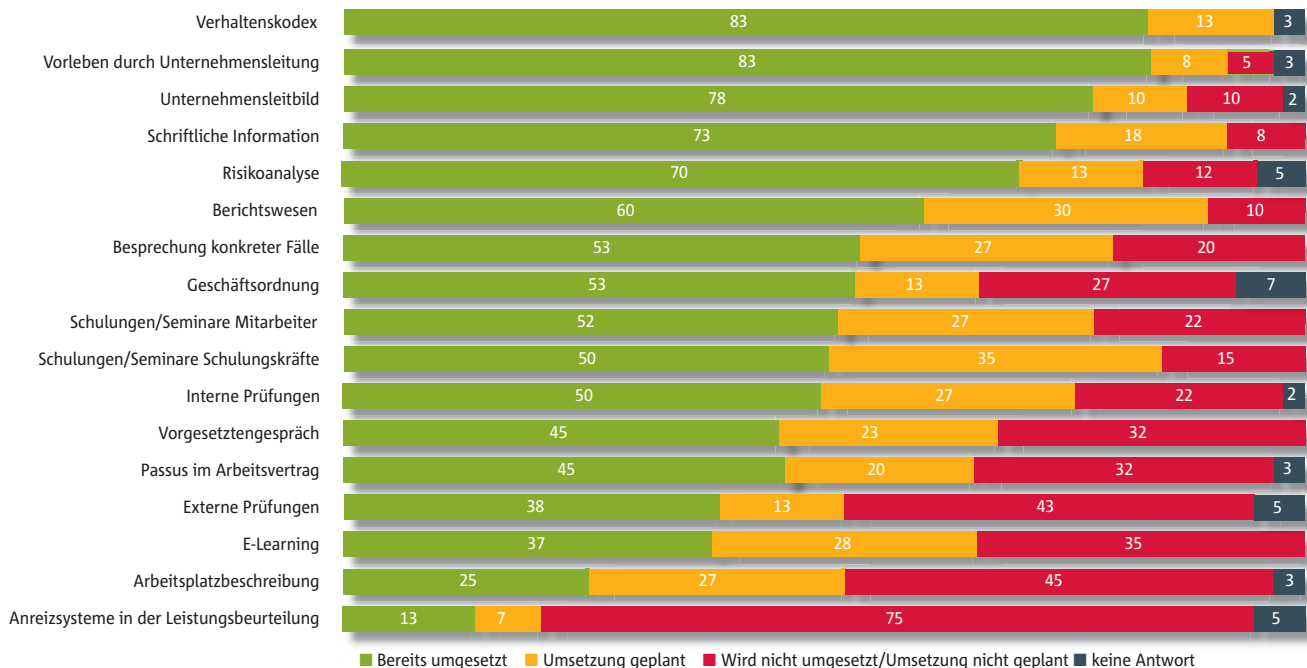
Dazu kommt das mangelnde Verständnis der Mitarbeiter für Compliance. 42 Pro-

zent der befragten Mittelständler sehen hierin ein großes Problem. So berichten viele Unternehmen, dass einige Mitarbeiter Geschäfte gerne so machen, wie es als „hilfreich“ empfunden wird und nicht an zu enge Vorgaben gebunden sein wollen. „Manchmal ist es notwendig, menschliches Verhalten zu ändern. Dies ist wohl die größte Herausforderung jeglicher Compliance-Arbeit“, sagt Meinhard Remberg.

Vor allem die Umsetzung von Compliance in Ländern mit hohem Korruptionsrisiko ist für immerhin 43 Prozent der Unternehmen eine Herausforderung. „Wenn man in Gegenden der Welt unterwegs ist, in denen Korruption nicht so sehr als unfaires Mittel, sondern eher als Trinkgeld wahrgenommen wird, ist es manchmal schwer, die Geschäftspartner von den Compliance-Anforderungen zu überzeugen“, stellt Bianca Löcken, Leiterin Recht und Compliance der Lahmeyer International GmbH, in der CBCI-Studie fest.

Das unterstreicht, warum Compliance eben auch ein Thema wirksamer Führung ist. „Die richtige Haltung vorleben ist mehr wert, als auf allgemeine Richtlinien

Compliance-Instrumente: Was ist geplant, was umgesetzt? (gerundet in Prozent)



Quelle: Hochschule Konstanz, CBCI

zu verweisen“, sagt Remberg. „Man muss Einkaufsmitarbeitern zwar auch klarmachen, dass nichtregeltreues Verhalten zu Konsequenzen führen kann. Aber zuerst muss man die Mitarbeiter dort abholen, wo sie sich mit ihren Alltagsproblemen befinden. Im Compliance-Bereich gibt es Schwarz und Weiß, sondern fast nur Grau.“ Mitarbeiter sind oft in einem Dilemma, wenn sie in einem Hochkorruptionsland beschaffen und Kosten sparen sollen. „Bei Bestechung im Ausland ist das Unternehmen in der Regel Opfer. Es tut sich dann leicht zu ahnden. Wenn man jedoch Täter ist, weil der Mitarbeiter dem Unternehmen etwas Gutes tun will Kosten sparen will, Geschäft sichern will, dann gibt es schon manchmal interessante Diskussionen.“

Compliance tut auch Lieferanten gut. Wichtig für den Einkauf: Die Compliance-Richtlinien müssen auch die Lieferanten einbeziehen. Die E-T-A Elektrotechnische Apparate GmbH in Altdorf übernahm 2011 den Code of Conduct des BME. Aktuell hat sie in ihrem Lieferantenbewertungssystem die Bewertungskriterien angepasst, um auch hier einen Anreiz in Richtung Compliance und Verhaltenskodex zu geben. Bewertet werden in

dem System die vier großen Blöcke: Qualität (Produktqualität und Managementsysteme, Bewertung durch das QM), Preis/Kosten (Bewertung durch den Einkauf), Logistik (Termin- und Mengentreue, Bewertung durch die Logistik) und Technologie (Bewertung durch den Einkauf in Abstimmung mit der Entwicklung). „Innerhalb dieser Bereiche haben wir neue Kriterien mit der Zielsetzung zur

dafür sind die BME-Verhaltensregeln beim Thema Compliance und die jeweiligen Forderungen aus den Normen (ISO 14001 etc.) bei Ökologie und Nachhaltigkeit. „Wir fordern unsere Lieferanten auf diese Grundsätze bestmöglich zu fördern und diese ebenfalls zu befolgen. Die Anerkennung der Grundsätze ist für uns ein wesentliches Kriterium für die Aufnahme in unseren Lieferantenpool“, so

Viele Lieferanten merken, dass sie die Ethik-Richtlinien auch für ihr eigenes Unternehmen nutzen können.

Förderung von Ökologie, Nachhaltigkeit und Compliance eingeführt. Darunter fassen wir Themen wie den Code of Conduct, Umweltziele oder Konfliktmaterial zusammen“, erklärt Christian Kube, Leitung IT, Einkauf, Materialwirtschaft und Qualitätsmanagement.

Mit den vergebenen Punkten in der Bewertung wird von den Lieferanten eine proaktiv ausgerichtete Compliance- und Umweltpolitik erwartet. Maßstab

Kube, der das Compliance-Programm des Familienunternehmens weiterentwickelt.

Als Achim Haupt im Zuge der Compliance-Initiative vor drei Jahren die rund 300 Lieferanten und Dienstleister von Jänecke + Schneemann nach deren Verhaltensrichtlinien befragte, erntete er zunächst wenig Verständnis: „Die meisten konnten wenig damit anfangen, kaum einer wusste, was ein Code of Conduct überhaupt ist.“ Erst mit der Ankündigung, Compliance in die Lieferantenbewertung aufzunehmen, änderte sich das Bild. Wer Punkte verlor, musste Stellung beziehen und anzeigen, welche Maßnahmen er ergreifen will, um nicht in den gelben oder roten Bereich abzurutschen. „Das Bewusstsein der Lieferanten hat sich seitdem erheblich verändert“, sagt Haupt. „Viele Geschäftspartner haben gemerkt, dass sie die Ethik- und Compliance-Richtlinien auch für ihr Unternehmen nutzen können.“ Heute fragt der Druckfarbenhersteller die Compliance-Richtlinien seiner Lieferanten in regelmäßigen Abständen ab, dokumentiert sie und überprüft die Glaubwürdigkeit durch Audits vor Ort. sowie Gespräche mit den Mitarbeitern der Partner, getreu Haupts Wahlspruch: „Compliance tut beiden Seiten gut.“

Volker Haßmann, BME

Bausteine einer Compliance-Kultur

- Die **Verhaltensweisen der Vorstände** und Geschäftsführer haben Vorbildcharakter. Von ihnen hängt die Bereitschaft der Mitarbeiter zu regelkonformem Verhalten unmittelbar ab.
- **Aktive Kommunikation des Managements** und der Führungskräfte zu Compliance-Themen auf dezentraler Ebene
- Verankerung von Compliance in den **Zielvereinbarungen** als Kriterium für die Bemessung der variablen Vergütung
- Berücksichtigung von Compliance/Integrität bei **Personalbeurteilungen** und Beförderungen
- **Integritäts-Checks** bei Einstellungen in Compliance-relevanten Bereichen
- Angemessene **Sanktionierung** von Regelverstößen/konsequente Reaktion auf aufgedeckte Regelverstöße
- Einheitliche **Beurteilungspraxis bei Regelverstößen** („ohne Ansehen der Person und von Hierarchien“) und klares „Zero-Tolerance Statement“ in internen Regelwerken
- **Zielgruppengerechte Trainingsangebote** für sensible Bereiche und die breite Mitarbeiterschaft
- **Beratungshotline** als pragmatische Hilfestellung für alle Hierarchieebenen