



KORRUPTIONS- PRÄVENTION

**Ein Leitfaden
für Unternehmen**

2. aktualisierte Ausgabe

Haftungsausschluss

Dieses Werk einschließlich aller seiner Inhalte wurde mit größter Sorgfalt erstellt. Die Herausgeber und Autoren übernehmen jedoch keine Haftung für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte dieser Publikation. Die namentlich gekennzeichneten Beiträge geben jeweils die persönliche Auffassung der Autoren wieder. Für die Inhalte von Internetseiten, auf die in diesem Buch verwiesen wird, sind ausschließlich die Betreiber der jeweiligen Internetseiten verantwortlich.

Es sind stets Personen männlichen und weiblichen Geschlechts gemeint; aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird in dieser Publikation nur die männliche Form verwendet.

Die Reproduktion für nicht kommerzielle Nutzung ist mit Quellenangabe ausdrücklich erwünscht.

IMPRESSUM

Herausgeber:

Allianz für Integrität

Deutsches Global Compact Netzwerk

DICO – Deutsches Institut für Compliance e.V.

Konzeption und Redaktion:

Elena Rittger, Allianz für Integrität

Carolina Echevarria, Deutsches Global Compact Netzwerk

Kai Fain, DICO – Deutsches Institut für Compliance e.V.

Layout:

Eva Hofmann, Katrin Straßburger, W4 Büro für Gestaltung

Druck:

Braun & Sohn Druckerei GmbH & Co. KG

Papier:

100 % Recyclingpapier, FSC-zertifiziert

© 2021 Alle Rechte vorbehalten.

2. Auflage / März 2021

Im Auftrag des



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

Durchgeführt von:

giz

Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

KORRUPTIONS- PRÄVENTION

**Ein Leitfaden
für Unternehmen**

2. aktualisierte Ausgabe



Allianz für Integrität

Die Allianz für Integrität ist eine unternehmensgetriebene Multiakteurspartnerschaft mit dem Ziel, Korruptionsprävention im Wirtschaftssystem und in globalen Lieferketten zu stärken. Als Lern- und Umsetzungsnetzwerk fördert die Initiative kollektives Handeln aller relevanten Akteure aus dem Privatsektor, dem öffentlichen Sektor und der Zivilgesellschaft. Die Allianz für Integrität ist derzeit in 14 Ländern weltweit tätig. Kernaktivitäten umfassen Bewusstseins-schaffung, den Aufbau von Compliance-Kapazitäten bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und die Verbesserung von Rahmenbedingungen für Investitionen durch öffentlich-private Dialoge. Dabei werden in einem Land erfolgreich erprobte Lösungsansätze in anderen Regionen repliziert und in den globalen Politikdiskurs eingespeist. Weiterführende Informationen finden Sie unter www.allianceforintegrity.org



Global Compact Netzwerk Deutschland

Der Global Compact und das Deutsche Global Compact Netzwerk

Der United Nations Global Compact ist die weltweit größte Initiative für nachhaltige und verantwortungsvolle Unternehmensführung. Auf Grundlage der zehn universellen Prinzipien und der 17 SDGs verfolgt er die Vision einer inklusiven und nachhaltigen Weltwirtschaft. Das Deutsche Global Compact Netzwerk (DGCN) umfasst gegenwärtig ca. 670 Teilnehmende – davon über 600 Unternehmen sowie mehr als 60 Vertretende der Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Politik. Mit dem Ziel, Veränderungsprozesse in Unternehmen anzustoßen und Nachhaltigkeit strategisch zu verankern, orientiert sich das DGCN an den Themen Wirtschaft & Menschenrechte, Umwelt & Klima, Antikorruption, Reporting und den SDGs. Mehr dazu unter www.globalcompact.de



Deutsches Institut für Compliance

DICO – Deutsches Institut für Compliance e.V.

DICO – Deutsches Institut für Compliance e.V. wurde im November 2012 in Berlin auf Betreiben führender Compliance-Praktiker und -Experten gegründet und hat als gemeinnütziger Verein Mitglieder aus allen Branchen in Deutschland, darunter namhafte DAX-Unternehmen, Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften sowie aus der Wissenschaft. DICO versteht sich als unabhängiges interdisziplinäres Netzwerk für den Austausch zwischen Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Verwaltung und sieht sich als zentrales Forum für die konsequente und praxisbezogene Förderung und Weiterentwicklung von Compliance in Deutschland. DICO fördert Compliance in Deutschland, definiert in diesem Bereich Mindeststandards, begleitet Gesetzgebungsvorhaben und unterstützt zugleich die praktische Compliance-Arbeit in privaten und öffentlichen Unternehmen, fördert Aus- und Weiterbildung und entwickelt Qualitäts- sowie Verfahrensstandards. www.dico-ev.de

INHALT

Einführung – Sechs Schritte zur effektiven Korruptionsprävention

Deutsches Global Compact Netzwerk und Deutsches Institut für Compliance e.V. 8

Kommentar zu Korruptionsprävention im Jahr 2021

Meinhard Remberg, Generalbevollmächtigter, SMS GmbH 12

1 Grundlagen

1.1 Nationale rechtliche Grundlagen

Dr. Iyad Nassif, Legal Counsel (Compliance), E.ON SE 16

1.2 Zukünftige nationale Entwicklungen

Dr. Philipp Gehrman, Partner, Krause & Kollegen 19

1.3 Internationale rechtliche Grundlagen

Dr. Anita Schieffer, Chief Compliance Officer, Siemens Energy AG 22

1.4 Aktuelle und zukünftige internationale Entwicklungen im Bereich der Bestechungs- und Korruptionsbekämpfung

Dr. Nicolai Behr, Partner, Baker & McKenzie 26

1.5 Konsequenzen von Korruption

Dr. Matthias Haas, Head of Group Compliance Programs, Volkswagen AG und
Dr. Philip Matthey, Chief Compliance Officer / Head of Governance Risk &
Compliance (GRC), TRATON Group 34

2 Compliance-System

2.1 Compliance-Risiken

Jan Schreiner, Head of GRC – Risks & Projects, TRATON SE und
Sabine Frenzel, Group Compliance, E.ON SE 38

2.2 Compliance-Kultur

Katharina Kneisel, Leitung des DICO Arbeitskreises Integrity & Governance,
und Christoph van der Meer, Compliance Officer, Talanx AG 41

2.3 Compliance-Programm und -Ziele

Kerstin Euhus, Chief Compliance Officer und Leiterin des Bereichs
Compliance Management bei den Berliner Wasserbetrieben, Leitung des
DICO-Arbeitskreises „Mittelstand“ 44

2.4 Compliance-Organisation

Kerstin Euhus, Chief Compliance Officer und Leiterin des Bereichs
Compliance Management bei den Berliner Wasserbetrieben, Leitung des
DICO-Arbeitskreises „Mittelstand“ 47

2.5 Trainings

Sven Biermann, Executive Director des Internationalen Sekretariats der
Fisheries Transparency Initiative (FiTI) 50

2.6 Kommunikation und Information

Stephanie Bleischwitz, Referentin Sonderaufgaben Recht H-LC, Compliance & Datenschutz, EnBW Energie Baden-Württemberg AG 53

2.7 Whistleblowing

Constanze von Söhnen, Crime Prevention and Criminal Justice Officer, United Nations Office on Drugs and Crime 55

2.8 Überwachung und Verbesserung

Dr. Jan-Hendrik Gnändiger, Partner and Head of Corporate Compliance, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 60

3 Einzelaspekte

3.1 Sponsoring

Sylvia Schenk, Arbeitsgruppe Sport, Transparency International Deutschland e. V. ... 66

3.2 Hospitality – Interessenkonflikte bei Veranstaltungen

Corinna Widenmeyer, Divisional Compliance Officer Mercedes-Benz Cars & Vans, Daimler AG 69

3.3 Geschäftspartner-Compliance

Dr. Rainer Markfort, Partner, Dentons Europe LLP 74

3.4 Red Flags – Risikoanalyse und Geschäftspartnerprüfung

Dr. Carsten Giersch, Senior Partner, Berlin Risk 77

3.5 Compliance International

Dr. Thomas Meiers, Chief Governance and Officer, SEAT S.A. und CUPRA, und Dr. Kathrin J. Niewiarra, Rechtsanwältin, bleu&orange® 80

3.6 Compliance in Grauzonen

Meinhard Remberg, Generalbevollmächtigter, SMS GmbH 83

3.7 Interne Untersuchungen

Dr. Till Schmidt, Head of Compliance, Risk and Finance, Flossbach von Storch AG und Tim Ahrens, Partner, Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 85

3.8 Kollektive Lösungsansätze entwickeln: Collective Action im Bereich Antikorruption

Scarlet Wannenwetsch, Project Associate, Collective Action Team, Basel Institute on Governance 90

3.9 Korruptionsprävention und Digitalisierung

Andreas Pyrczek, CCEP-I, Partner und Head of Compliance Services, Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 95

Ansprechpartner zum Thema Korruptionsprävention 100

Einführung – Sechs Schritte zur effektiven Korruptionsprävention

Deutsches Global Compact Netzwerk und Deutsches Institut für Compliance e.V.

Nachhaltiges und integriertes Wirtschaften steht aktuell im Fokus der öffentlichen Wahrnehmung. Ein Hauptrisiko ist dabei Korruption, nicht selten verbunden mit der Verletzung von Menschenrechten und der Umgehung von Umwelt- oder Qualitätsstandards.

Unter Korruption im Sinne dieser Broschüre werden in erster Linie die Korruptionsdelikte Bestechung und Bestechlichkeit sowie Vorteilsgewährung und Vorteilsannahme verstanden. Begleitdelikte wie Erpressung, Betrug und Geldwäsche werden nicht explizit betrachtet, aber teilweise mit abgedeckt.

Für Unternehmen gilt der Grundsatz „Prävention schützt und nützt“. Denn einerseits müssen nationale und transnationale Gesetze befolgt werden, um Bußgeldern, dem Ausschluss von künftigen Vergabeverfahren und einer Schädigung des Markenwertes vorzubeugen; andererseits nützt aktive Korruptionsprävention, beispielsweise durch die Senkung von Haftungsrisiken, durch die Sicherung der unternehmerischen Unabhängigkeit und durch höheres Vertrauen in das Unternehmen und einer damit einhergehenden Imageverbesserung.

Doch was sind die wichtigsten Elemente der Korruptionsprävention und wie funktioniert die Umsetzung in der Praxis? Diese Broschüre bietet Antworten auf diese und viele weitere Fragen. Die Beiträge sind von Praktikern und Experten verfasst und gliedern sich jeweils in zwei Teile: Theorie und Praxis. Die Broschüre eignet sich sowohl als Einstieg für Personen, die sich zum ersten Mal mit der Thematik befassen, als auch als Impulsgeber für erfahrene Compliance-Verantwortliche, die ihre Maßnahmen weiter verbessern möchten.

Korruptionsprävention: Sechs Schritte zum Erfolg

Korruptionsprävention ist ein komplexes Thema und es gibt keine Einheitslösung, die sich auf alle Unternehmen anwenden lässt. Als Arbeitserleichterung kann das Managementmodell des *UN Global Compacts*¹ dienen. Es bietet eine Blaupause für die Etablierung eines Compliance-Management-Systems und ist auf die individuellen Bedürfnisse von Unternehmen anpassbar. Es gilt zu beachten, dass Korruptionsprävention zunächst immer im eigenen Haus beginnt. Erst nachdem interne Maßnahmen erfolgreich umgesetzt wurden, sollte der Fokus auf externe Maßnahmen erweitert werden und beispielsweise Geschäftspartner und Lieferketten umfassen.



1 Es gibt eine Reihe von Modellen, die für Unternehmen im Bereich Nachhaltigkeit nützlich sein können. Der OECD-Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln hilft Unternehmen beispielsweise bei Vermeidung und Behebung negativer Effekte bezüglich Arbeitskräfte, Menschenrechte, Umwelt, Bestechung, Verbrauchern und Unternehmensführung (Corporate Governance), die im Zusammenhang mit ihren Geschäftstätigkeiten, Lieferketten und anderen Geschäftsbeziehungen stehen können.

1. Selbstverpflichtung

Die Basis für erfolgreiche Korruptionsprävention ist eine von Integrität geleitete Unternehmenskultur. Hierfür braucht es eine klare Selbstverpflichtung der Geschäftsführung, die im Einklang mit den Unternehmenswerten stehen und eine Nulltoleranz für korruptes Verhalten beinhalten sollte. Die Selbstverpflichtung, im Fachjargon *Tone from the Top* genannt, sollte in Form eines Verhaltenskodex für Mitarbeitende (*Code of Conduct*) dokumentiert und in die tägliche Geschäftspraxis integriert werden. (siehe Kapitel 2.2)

2. Risikomanagement

Unternehmen verfügen über begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen. Umso wichtiger ist, bei der Korruptionsprävention einen risikobasierten Ansatz zu verfolgen. So können knappe Mittel dort eingesetzt werden, wo sie den größtmöglichen Nutzen entfalten. Maßnahmen sollten daher auf der Basis einer für das Unternehmen spezifischen und angepassten Risikoanalyse geplant werden. Neben sektorspezifischen Risiken, sollten auch länderspezifische Risiken, Geschäftsprozesse und Interaktionen mit Amtsträgern in den Blick genommen werden. (siehe Kapitel 2.1)

3. Entwurf des Programms

Auf Basis der identifizierten Korruptionsrisiken sollte ein Programm zur Prävention und zum Umgang mit Korruptionsfällen entworfen werden. Wichtige Bestandteile sind Handlungsanweisungen und Prozessdefinitionen, unterstützt durch Schulungs- und Kommunikationsmaßnahmen. Diese sollten klar darstellen, was erwartet wird, welche Hilfsmittel zur Verfügung stehen und wer bei Fragen Ansprechperson ist. In der Prozessdefinition müssen die Beteiligten mit den jeweils identifizierten Risiken und entsprechenden Antikorruptionsmaßnahmen ihres Bereichs vertraut und Verantwortungen deutlich gemacht werden. (siehe Kapitel 2.3)

4. Umsetzung des Programms

Die erarbeiteten Handlungsanweisungen, Prozesse sowie Schulungs- und Kommunikationsmaßnahmen müssen im folgenden Schritt in die Praxis umgesetzt werden. Prioritäten leiten sich dabei aus der Risikoanalyse ab. Darüber hinaus sollten Sanktionen definiert und Entgeltregelungen angepasst werden, um Anreize für korruptes Verhalten zu verringern (bei-

spielsweise Bonuszahlungen). Außerdem sollte ein **Hinweisgebersystem** zum Aufdecken von Verstößen geschaffen werden.
(siehe Kapitel: 2.4, 2.5, 2.6, 2.7)

5. Prüfung und Verbesserung

Korruptionsprävention ist kein Projekt mit definiertem Anfang und Ende. Es ist vielmehr ein **kontinuierlicher Prozess** des Lernens, Anpassens und Verbesserns. Durch regelmäßige Überprüfungen sollte festgestellt werden, ob Verhaltenskodizes und Regeln im operativen Tagesgeschäft eingehalten und Maßnahmen umgesetzt werden und, ob das Programm den aktuellen Risiken und Anforderungen gerecht wird. Um dies zu gewährleisten, sollte die Risikoanalyse in regelmäßigen Abständen wiederholt und erneuert sowie Feedback eingeholt werden. Identifizierte Schwachstellen müssen zeitnah behoben werden.

(siehe Kapitel 2.8)

6. Berichterstattung

Die Berichterstattung ist wichtig, um die erfolgreiche Umsetzung der Korruptionspräventionsmaßnahmen zu kommunizieren und auch extern Verantwortung zu demonstrieren. Geeignet ist hierfür beispielsweise der Geschäfts- oder Nachhaltigkeitsbericht, die eigene Internetseite, aber auch die Berichterstattung im Rahmen des UN Global Compacts.

(siehe Kapitel 2.6)

Wenn Sie diese sechs Schritte erfolgreich durchlaufen, ist Ihr Unternehmen auf einem guten Weg hin zu einer effektiven Korruptionsprävention. Zu beachten gilt es, dass das Modell ein Kreislauf ist, der den kontinuierlichen Prozess des Lernens, Anpassens und Verbesserns darstellt. Als weiterführende Schritte können **externe Maßnahmen** für Geschäftspartner und die Lieferkette durchgeführt werden. Auch **kollektive Maßnahmen** sind zu empfehlen, wie die Mitgliedschaft in der Allianz für Integrität, dem UN Global Compact Netzwerk oder dem Deutschen Institut für Compliance e.V., wo im Austausch mit Praktikern und Experten kontinuierlich neue Impulse gegeben und Erfahrungen geteilt werden.

Kommentar zu Korruptionsprävention im Jahr 2021

Meinhard Remberg, Generalbevollmächtigter, SMS GmbH

In der ersten Auflage dieses Leitfadens aus dem Jahr 2014 wurden die Begriffe Korruption und Compliance ausführlich definiert. Ich halte dies im Jahr 2021 für nicht mehr erforderlich. Auch durch die dem Siemens-Skandal folgenden weiteren Korruptionsskandale weiß mittlerweile ein Großteil der Bevölkerung, was unter Korruption beziehungsweise Compliance zu verstehen ist. Darüber hinaus ist das Korruptionsphänomen so alt wie die Menschheit – schon in der Bibel ist hiervon an mehreren Stellen die Rede – und es wird sich meines Erachtens auch nie komplett ausrotten lassen. Wir können und müssen lediglich versuchen, Korruption überall, wo wir sie antreffen, sei es in Wirtschaft, Politik, Verwaltung oder auch anderen Organisationsformen, aktiv zu bekämpfen beziehungsweise Präventionsmaßnahmen zu ergreifen.

Zunächst einige Anmerkungen zur Korruptionsbekämpfung in Unternehmen:

Selbstverständlich existiert in den meisten Organisationen ein Korruptionsverbot. Über den *Code of Conduct* und unternehmensinterne Richtlinien werden die gesetzlichen Normen in den Organisationsalltag integriert. Aktuelle Presseberichterstattungen zeigen, dass nicht jeder diese Vorschriften beachtet. Somit besteht die Aufgabe darin, zuerst im Unternehmen nachzuforschen, wohin sich das Korruptionsphänomen „zurückgezogen“ und wo es überlebt hat. Ich möchte dies an einem Beispiel aus der Korruptionsbekämpfung im Vertrieb erläutern. Der Literatur kann man entnehmen, dass, nachdem Schmiergeldzahlungen in Deutschland steuerlich nicht mehr abzugsfähig waren, das Geschäft manchmal auf vertriebsnahe Dienstleister (Vertreter, Agenten, Berater) übertragen wurde. Die Unternehmen reagierten unter anderem mit ausgefeilten Geschäftspartnerprüfprozessen sowie der Androhung und Ausübung von Auditrechten bei diesen Vertriebsmittlern. Mittlerweile lassen sich hier insbesondere zwei Dinge beobachten: Zum einen reichen diese Maßnahmen nicht, um Korruption ausschließen zu können; die beteiligten Kreise haben sich eingerichtet, so dass die Prüfungen hin und wieder ins Leere gehen; zum anderen gibt es findige Vertriebler, die

das verminte Gelände der Agenten und Beraterer meiden und das korrupte Element zum Beispiel in der Lieferkette verstecken: Ein Lieferant erhält einen überhöhten Preis für seine Leistung und organisiert dann eine Schmiergeldzahlung.

Je nach Branche und Geschäft können sich Korruptionstatbestände in sehr unterschiedliche Nischen zurückgezogen haben. Es gilt den potenziellen Tätern einen Schritt voraus zu sein und mögliche Umgehungsanstaltungen zu erkennen.

Aber auch auf der Präventionsseite hat sich seit 2014 einiges getan:

Richtigerweise wird immer wieder darauf hingewiesen, dass sämtliche Präventivmaßnahmen ohne Erfolg bleiben, wenn der *Tone from the Top* nicht stimmt. Es gibt keine Compliance-Veranstaltung, bei der dieser Begriff nicht fällt. Meiner Meinung nach ist der richtige *Tone from the Top* erforderlich, aber bei weitem nicht ausreichend. Für Unternehmensführer, insbesondere großer Unternehmen, ist es mittlerweile eine Pflichtaufgabe, das hohe Lied vom *Tone from the Top* zu singen. Man darf ja die Stakeholder nicht verschrecken. Wie es tatsächlich mit der Einstellung zu Korruptionsprävention aussieht, bleibt oft im Dunkeln. Darüber hinaus überschätzen Vorstände und Geschäftsführer oft ihre tatsächlichen Möglichkeiten zur Einflussnahme im betrieblichen Alltag. Das tägliche Geschäft, wo Grauzonen und Dilemmasituationen oft zum Alltag gehören, wird von den Ebenen unterhalb des Topmanagements verantwortet. Führungskräfte aller Ebenen sind es, deren Verhalten im Unternehmensalltag gesehen wird und an deren Vorbild sich Mitarbeiter orientieren können. Ein *Tone from the Top* ohne *Behaviour from the Middle* ist zu wenig.

Erinnern Sie sich noch an die ersten (schlechten) Compliance-Schulungen in Unternehmen?

Juristen lasen teilweise unverständliche Vorschriften aus Gesetzestexten vor und drohten mit Gefängnisstrafen bei Nichtbeachtung. Ergebnis: Langezeit, Ärger und wenig Betroffenheit bei den Zuhörern. Meines Erachtens gibt es beim Thema Korruptionsprävention heute kein Erkenntnisproblem mehr, sondern lediglich ein Umsetzungsproblem. Moderne Compliance-Schulungen müssen dem Rechnung tragen:

- **Weniger PowerPoint**, sondern mehr Workshop-Charakter;
- **Weniger Lehrbuchwissen**, sondern stärker mit praktischen Fällen, am besten aus dem eigenen Unternehmen, arbeiten;
- **Weniger *one size fits all***, sondern Teilnehmer gezielt auswählen;
- **Weniger historische Formate**, beispielsweise Frontalunterricht in großen Räumen, sondern moderne Formate wie Podcasts, Videos und individuell zugeschnittene, jederzeit abrufbare Online-Streams einbinden;
- **Weniger erhobene Zeigefinger**, sondern stärker auf den Lebensalltag und die Dilemmasituationen der Mitarbeiter eingehen.

Schließlich empfehle ich den Unternehmen einmal ehrlich zu analysieren, warum es in gewissen Branchen und Bereichen immer wieder zu Verstößen gegen Korruptionsgesetze und unternehmensinterne Richtlinien kommt. Es liegt häufig nicht (nur) an den Mitarbeitern, sondern (auch) an den Verhältnissen, in denen sie tätig sind. Wer beispielsweise extrem ehrgeizige Auftragseingangsziele für Länder mit einem schlechten Korruptionswahrnehmungsindex vorgibt und dazu auch nicht genau wissen will, wie diese Ziele erreicht wurden, darf sich nicht wundern, dass seine Organisation von innen verfault. Da helfen weder *Tone from the Top* und *Behaviour from the Middle* noch die besten Schulungen.

1

Grundlagen

1.1

Nationale rechtliche Grundlagen

Dr. Iyad Nassif, Legal Counsel (Compliance), E.ON SE

Viele Unternehmen bekennen sich zur weltweiten Bekämpfung von Korruption in all ihren Erscheinungsformen, unterstützen nationale und internationale Anstrengungen und lehnen jegliches korruptes Verhalten ab.

Mit (zum Teil) sehr kostspieligen Präventionsmaßnahmen gegen Korruption, beispielsweise E-Learning-Angeboten, Regelwerken mit Wert- und Genehmigungsgrenzen, IT-Tools zur Dokumentation sowie Präsenzs Schulungen, wiegen sich die meisten Unternehmen in Sicherheit. Sie erfreuen sich an hohen Teilnehmer- und Anfragequoten und lassen dabei außer Acht, was die tatsächlichen Ursachen für korruptes Verhalten im Unternehmen sind. Diese sind jedoch essenziell, um geeignete (zusätzliche) Präventionsmaßnahmen abzuleiten. Wenig Fluktuation, hohe Mitarbeiter-Loyalität, wenig Jobrotation im Management, narzisstische Führungskräfte, utopische Zielsetzungen und eine bestrafende Unternehmens- beziehungsweise Berichtskultur sind nur einige Beispiele, auf die Unternehmen heute im Rahmen der Korruptionsprävention mit geeigneten Maßnahmen eine Antwort finden müssen, um langfristig und wirksam Korruptionsstraftaten aus dem Unternehmen heraus zu bekämpfen.

Denn Korruption führt zu Entscheidungen aus rechtswidrigen Gründen, verhindert Fortschritte und Innovationen, verzerrt den Wettbewerb und schadet Unternehmen. Korruption ist unter Strafe gestellt und kann daher zu Strafzahlungen für das Unternehmen und zu einer strafrechtlichen Verfolgung der betreffenden Mitarbeiter, Führungskräfte und Vorstandsmitglieder führen.

Dabei wird der Begriff „Korruption“ im deutschen Strafrecht und damit im Strafgesetzbuch (StGB) nicht verwendet. Er dient als Oberbegriff der Beschreibung verschiedener Fallkonstellationen, die – so die Definition von Transparency International Deutschland – durch den Missbrauch anvertrauter Macht zum privaten Nutzen oder Vorteil gekennzeichnet ist. Das deutsche Strafgesetzbuch erfasst verschiedene Formen der politischen Korruption (§ 108e StGB, „Bestechlichkeit und Bestechung von Mandats-

trägern“), Korruption im Sport (§§ 265c, 265d StGB, „Sportwettbetrug“ und „Manipulation von berufssportlichen Wettbewerben“), Wirtschaftskorruption (§ 299 StGB, „Bestechlichkeit und Bestechung im geschäftlichen Verkehr“), Korruption im Gesundheitswesen (§§ 299a, 299b StGB, „Bestechlichkeit und Bestechung im Gesundheitswesen“) sowie Korruption im öffentlichen Sektor (§§ 331 ff. StGB, „Amtsträgerbestechlichkeit und -bestechung“). Hinzu kommen viele Begleitdelikte, insbesondere Unterschlagungen, Untreue, Betrug, Erpressung, Falschbilanzierung und steuerliche Delikte.

Das Herzstück aller (Korruptions-) Straftatbestände liegt in der sogenannten Unrechtsvereinbarung. Der Vorteil muss als Gegenleistung für eine künftige unlautere Bevorzugung gefordert, angeboten, versprochen, gewährt oder angenommen worden sein. Erforderlich ist ein auf eine Unrechtsvereinbarung gerichteter Wille des Täters. Dieser Umstand zwingt die Gerichte regelmäßig zu einer Suche nach Indizien, um die notwendige subjektivierte Auslegung vornehmen zu können. Der Bundesgerichtshof (Urteil vom 14. Oktober 2008 – 1 StR 260/08) hat in einer noch heute relevanten Entscheidung angedeutet, welche Indizien er für relevant hält, um das Vorliegen einer Unrechtsvereinbarung zu prüfen. Zwar standen im Mittelpunkt der damaligen Entscheidung die Vorschriften über Korruption im öffentlichen Sektor (§§ 331 ff. StGB, „Amtsträgerbestechlichkeit und -bestechung“) und ein Sachverhalt, in dem es um die Frage der Abgrenzung zwischen einer (rechtmäßigen) „allgemeinen Klimapflege“ oder einem (schon strafwürdigen) „Anfüttern“ ging. Der Bundesgerichtshof betonte jedoch in seinem Urteil, dass regelmäßig eine Gesamtschau aller Indizien vorzunehmen sei. Die Bewertung des Vorliegens einer Unrechtsvereinbarung sei nach den fallbezogenen Umständen vorzunehmen, insbesondere der Interessenlage der Beteiligten. Zu den möglichen Indizien, die für oder gegen das Vorliegen einer Unrechtsvereinbarung sprechen können, zählt der Bundesgerichtshof folgende:

- Plausibilität der behaupteten oder sonst in Betracht kommenden Zielsetzung der Vorteilszuwendung;
- Stellung des Vorteilsempfängers;
- Beziehung des Vorteilsempfängers zu dem Zuwendenden;
- Vorgehensweise bei der Vorteilszuwendung;
- Art des Vorteils;
- Wert des Vorteils und
- Anzahl der Vorteile.

Gerade von mittelständischen Unternehmen werden die Risiken ausländischer Rechtsordnungen häufig unterschätzt. Dies, obwohl sie weltweit aktiv sind und über Tochtergesellschaften, Niederlassungen oder Produktionsstätten im Ausland verfügen und mit einem weltweiten Vertriebsnetz arbeiten. Dabei wird allzu oft unterschätzt, dass nicht nur internationale Konzerne ausländische Rechtsordnungen beachten müssen, sondern diese auch für mittelständische Unternehmen gelten. Die Vorschriften in den USA und in Großbritannien sind im Vergleich zum deutschen Recht in weiten Bereichen strenger ausgestaltet. Dies gilt nicht nur für Anforderungen und Rechtsfolgen, sondern auch für den räumlichen Anwendungsbereich. Der im Jahr 2010 in Kraft getretene *UK Bribery Act* ist in seiner Reichweite sehr raumgreifend und gilt als strengstes Compliance-Gesetz weltweit. Es mag überraschen, aber auch in unseren unmittelbaren Nachbarländern Frankreich, Italien und Polen ist die Gesetzgebung – und auch deren Anwendung – sehr viel strenger als in Deutschland. Sogar in China und anderen asiatischen Ländern wird schon seit längerem massiv gegen Korruption vorgegangen.

1.2

Zukünftige nationale Entwicklungen

Dr. Philipp Gehrman, Partner, Krause & Kollegen

Korruptionsbekämpfung in Deutschland wird – wie andere Bereiche des Wirtschaftsstrafrechts auch – weiterhin durch zwei Entwicklungstendenzen geprägt: (1) Der Gesetzgeber verschärft die bestehenden Regelungen und versucht damit, die von ihm als nicht hinnehmbar empfundenen Lücken zu schließen und (2) die Verfolgungsbehörden sind bestrebt, bestehende und zukünftige Befugnisse effektiver auszunutzen, indem sie die für Ermittlungen verfügbare Datenbasis verbreitern und sich bei deren Verwertung stärker spezialisieren.

Obleich der Gesetzgeber im letzten Jahrzehnt umfangreiche Ausweitungen der Deliktstatbestände zur Bekämpfung der Korruption im In- und Ausland vorgenommen und mit der Neueinführung der §§ 299a ff. StGB auch spezifische Erscheinungsformen korrupter Praktiken im Gesundheitswesen in den Blick genommen hat, steht eine weitere drastische Verschärfung auch der Korruptionstatbestände durch das Verbandssanktionengesetz speziell für Unternehmen als Haftungsadressaten bevor.

Gemäß des vorliegenden Gesetzesentwurfs sollen Unternehmen nunmehr bereits haften, wenn Mitarbeiter des Unternehmens Korruptionstraftaten begehen und diese bei „gehöriger Aufsicht“ zumindest erschwert worden wären. Ein subjektiv vorwerfbarer Pflichtverstoß der Aufsicht führenden Person ist hingegen nach derzeitigem Stand des Gesetzgebungsverfahrens nicht erforderlich und es steht zu befürchten, dass dies in der Praxis zu einem „Haftungsautomatismus“ gegenüber den betroffenen Unternehmen führt. Darüber hinaus werden die Sanktionshöhen drastisch ausgeweitet und können insbesondere bei großen Unternehmen bis zu zehn Prozent des weltweiten Konzernumsatzes betragen. Zu beachten ist, dass diese Sanktion zusätzlich zur Einziehung der aus der Straftat erlangten Vermögenswerte verhängt werden soll, was insbesondere bei Korruptionstraftaten erheblich sein kann. Flankiert wird dies mit einer Legalitätspflicht der Ermittlungsbehörden, die dazu führt, dass zunächst jeder sanktionsfähige Pflichtverstoß zur Einleitung eines Sanktionsverfahrens führt. Aus den Reihen der Ermittlungsbehörden wird bereits die Sorge laut, dass insbesondere

kleinere und mittlere Staatsanwaltschaften mit solch einem Zuwachs an Verfahren nur schwer zurecht kommen werden und mithin ein intensiver Gebrauch von Opportunitätsvorschriften zur Beendigung solcher Verfahren zu erwarten sei. Zu prognostizieren ist, dass Unternehmen im Zuständigkeitsbereich der größeren Staatsanwaltschaften zukünftig noch intensiver unter Aufsicht gestellt werden.

Auch ohne die gesetzgeberische Novelle lässt sich feststellen, dass Ermittlungsbehörden in den letzten Jahren erkennbar bemüht waren, die Spezialisierung auf Ebene der Mitarbeiter voranzutreiben. Ausdruck dieser Spezialisierung ist die Einrichtung verschiedener Schwerpunktabteilungen für Korruption und vor allem Spezialabteilungen, welche die Ermittlung der strafbefangenen Vermögensvorteile und ihre Einziehung vorantreiben. Der Gesetzgeber hat hier die Voraussetzungen geschaffen, dass die gesamten durch korrupte Praktiken erlangten Vermögensvorteile abgeschöpft werden können. Mithin tritt die Einziehung hinsichtlich der monetären Auswirkungen aus wirtschaftlicher Sicht häufig gleichwertig neben die eigentliche Unternehmensgeldbuße. Diese zusätzlichen Folgen werden sich insbesondere mit Einführung des Verbandssanktionengesetzes noch erheblich intensivieren.

Weitere Neuerungen in Deutschland gehen mit der Einführung eines Wettbewerbsregisters einher, das bereits 2017 durch den Deutschen Bundestag beschlossen wurde und sich gegenwärtig in der Aufbauphase befindet. Zukünftig wird es bei der Vergabe öffentlicher Aufträge regelmäßig ab einer Größenordnung von 30.000 Euro verpflichtend sein, das Wettbewerbsregister abzufragen. Dies wird aller Wahrscheinlichkeit nach dazu führen, dass Unternehmen mit Registereintrag in einem Vergabeverfahren faktisch keine Möglichkeit mehr haben werden, einen Zuschlag zu erhalten. Für Unternehmen mit öffentlichen Auftraggebern wird es daher von besonderer Bedeutung sein, sogenannte Selbstreinigungsmaßnahmen durchzuführen, um die Eintragungsdauer auf ein Mindestmaß zu reduzieren. Die Auswirkungen auf künftige Ermittlungsverfahren sind nicht zu unterschätzen, da eine Selbstreinigungsmaßnahme regelmäßig erfordert, dass das Unternehmen mit den Ermittlungsbehörden kooperiert und die eingetretenen Schäden ausgleicht.

Die Ermittlungsbehörden werden ihre Informationsgrundlagen für die Durchführung von Strafverfahren schließlich in Folge der gesetzlichen Weiterentwicklung des Whistleblower-Schutzes verbreitern können. Der

deutsche Gesetzgeber ist hier in der Pflicht, für einen angemessenen Schutz der Hinweisgeber zu sorgen, die im Interesse eines rechtmäßigen Unternehmensverhaltens Missstände unternehmensintern ansprechen und/oder Ermittlungsbehörden zu Gehör bringen. Zwar gehören Whistleblower-Hotlines bereits zum Standardrepertoire jeder Compliance-Organisation, jedoch wird der Gesetzgeber dieses Instrument noch weiter ausbauen und effektivieren. Es bleibt abzuwarten, ob Europa die Entwicklung in den USA nachahmt und sogar erhebliche finanzielle Anreize für Whistleblower auslobt.

1.3

Internationale rechtliche Grundlagen

Dr. Anita Schieffer, Chief Compliance Officer, Siemens Energy AG

Korruption ist ein weltweites Phänomen. Der erhebliche Schaden, den sie den betroffenen Volkswirtschaften zufügt, ist weitgehend unumstritten. Es verwundert daher nicht, dass Gesetze zur Korruptionsbekämpfung mittlerweile in fast allen Rechts- und Kulturräumen existieren. Nicht zuletzt in Brasilien, China und Indien wurden in den letzten Jahren strenge Antikorruptionsgesetze erlassen – als Zeichen, dass die betreffenden Regierungen für Transparenz und fairen Wettbewerb stehen. Auch die Strafverfolgung ist kein Privileg der westlichen Industrienationen mehr. So wurde der Pharmariese Glaxo Smith Kline 2014 in China zu einem Bußgeld von umgerechnet 376 Mio. Euro für den Aufbau eines „umfassenden Korruptionsnetzwerks“ verurteilt. Im Dezember 2018 schlossen die brasilianischen und US-amerikanischen Ermittlungsbehörden ein jahrelanges Verfahren gegen den brasilianischen Ölkonzern Petrobras gegen die Zahlung von Bußgeldern in Höhe von 731 Mio. Euro ab.

Für Unternehmen, die von Korruptionsvorwürfen betroffen sind, ist neben allen materiellen Konsequenzen vor allem der erhebliche Reputationsschaden von Bedeutung. Dieser tritt bereits während der laufenden Ermittlungen ein, noch bevor Schuld oder Unschuld feststehen. Kunden, Geschäftspartner und Finanzinstitutionen, die selbst auf die Integrität ihrer Partner achten müssen, lassen die Geschäftsbeziehungen oftmals ruhen oder brechen sie sogar ab. Auch wenn sich später herausstellen sollte, dass kein Rechtsverstoß vorlag, ist der Reputationsverlust nur noch schwer reparabel.

International tätige Unternehmen dürfen sich mit dem Thema Compliance deshalb nicht nur in ihrer Heimat-Jurisdiktion auseinandersetzen, sondern müssen ihr weltweites Geschäft in den Blick nehmen. Die rechtlichen Rahmenbedingungen in den unterschiedlichsten Rechtssystemen und -traditionen gleichen sich immer weiter an. Zudem verfügen viele Rechtsvorschriften im Bereich der Korruptionsbekämpfung über eine extraterritoriale Wirkung und sind daher vor allem auf das Geschäft jenseits der eigenen Landesgrenzen anwendbar. Dem bereits 1977 in Kraft getretenem *US Foreign Corrupt Practices Act (US FCPA)* kommt in diesem Kontext nach wie vor eine prägende Rolle zu.

Von wachsender Bedeutung sind auch der *UK Bribery Act (UK BA)* von 2010 und das französische *Loi Sapin 2* von 2017.

Antikorruptionsgesetze sind oftmals mit ergänzenden Anforderungen im Bereich der Buchführung und Rechnungslegung verbunden. Beispiele hierfür sind der *US FCPA* und das kanadische *Gesetz gegen die Bestechung ausländischer Amtsträger (CFPOA)*. Auch wenn der Vorgang der Bestechung im Einzelfall nicht nachweisbar ist, kann ein Unternehmen bei unklaren Zahlungsflüssen für Verstöße gegen die Rechnungslegungsvorschriften zur Verantwortung gezogen werden.

Zwischenstaatliche und internationale Abkommen tragen maßgeblich zur Vereinheitlichung der Gesetzgebung bei. Das *Übereinkommen der Vereinten Nationen gegen Korruption (UNCAC)* wurde bis Juni 2018 bereits von 186 Staaten ratifiziert und ist zu einem globalen Instrument der Korruptionsbekämpfung geworden. Daneben sind die OECD-Konvention gegen die Bestechung ausländischer Amtsträger und das Strafrechtsübereinkommen des Europarats über Korruption zu nennen.

Flankiert werden die Regelungen zur Bekämpfung der Korruption durch gesetzgeberische Aktivitäten in anderen Bereichen. Die Geldwäsche- und Terrorismusbekämpfung seitens der *Financial Action Task Force (FATF)* und der Europäischen Union streben größere Transparenz über die wirtschaftlichen Eigentümer der am Geschäftsverkehr beteiligten Akteure an und erleichtern somit grundsätzlich auch die Identifikation der Empfänger korrupter Zahlungen. Eine Herausforderung besteht darin, Lösungen zu finden, die sowohl die Interessen der Verfolgungsbehörden als auch die Erfordernisse der Rechtssicherheit und Praktikabilität für die verpflichteten Unternehmen berücksichtigen. In diesem Zusammenhang empfehlen die *G20 High Level Principles on Beneficial Ownership Transparency* zum Beispiel die Schaffung kostenfreier, öffentlich zugänglicher Register.

Weltweit verhängen nationale Behörden empfindliche Strafen und Bußgelder. Gewinnabschöpfungen können im Einzelfall sogar die Existenz des überführten Unternehmens gefährden. Vergaberechtliche Ausschlüsse, die sogenannten *debarments* von künftigen Geschäften (vor allem im öffentlichen Sektor), gehören zu den weiteren Sanktionsmöglichkeiten, die Unternehmen empfindlich treffen. Eine den staatlichen Strafverfolgungsbehörden vergleichbare Bedeutung kommt den multilateralen Entwicklungsbanken

zu, wie beispielsweise der Weltbank, der Inter-American Development Bank und der Asian Development Bank: Bei Verdacht auf Korruptions- und Kartellverstöße in den von ihnen finanzierten Projekten haben sie weitgehende Ermittlungsbefugnisse; ihre Sanktionsmöglichkeiten umfassen ebenfalls den Ausschluss von finanzierten Vergabeverfahren und das öffentliche *naming and shaming*, das den betroffenen Unternehmen oft jahrelang anhaftet.

Die Angleichung der rechtlichen Rahmenbedingungen und die extraterritoriale Reichweite wichtiger Anti-Korruptionsgesetze führen zudem zu einer stärkeren Kooperation der nationalen Strafverfolgungsbehörden untereinander. Seit 2013 existiert beispielsweise eine Arbeitsgruppe aus australischen, britischen, US-amerikanischen und kanadischen Polizeibehörden, die *International Foreign Bribery Taskforce*, zum Austausch über Ermittlungstechniken und Erfahrungen im Kampf gegen Bestechung.

Eine erfolgreiche Verfolgung von Korruptionsdelikten ist oftmals ohne einen Hinweisgeber („Whistleblower“), der den Sachverhalt an die Behörden meldet, nicht oder nur schwer möglich. Der Hinweisgeberschutz stellt daher einen wichtigen Baustein im Rahmen effektiver Compliance dar. Diesem Umstand wird unter anderem in der EU-Richtlinie zum *Whistleblowerschutz* (2019) Rechnung getragen.

Neben dem Hinweisgeberschutz ist auch die Kooperation der betroffenen Unternehmen für die Aufklärung und nachhaltige Beseitigung von Compliance-Verstößen von entscheidender Bedeutung. *Deferred Prosecution Agreements* (DPA) sind in US-Verfahren bereits seit längerer Zeit etabliert und wurden in großen Korruptionsstrafverfahren, zum Beispiel gegen Siemens, Rolls Royce und Odebrecht, erfolgreich umgesetzt. Den betroffenen Unternehmen wird damit die Möglichkeit gegeben, durch proaktive Mithilfe und die Verbesserung der eigenen Compliance-Systeme das Verfahren auszusetzen beziehungsweise eine Sanktionsmilderung zu erreichen. Das US DOJ aktualisierte seine *Leitlinien zur Beurteilung von Compliance-Programmen in Unternehmen* zuletzt im April 2019. In Großbritannien wurde das Rechtsinstitut des DPA 2013 eingeführt. Das *Serious Fraud Office* (SFO) hat im August 2019 die *Corporate Co-Operation Guidance* zur Konkretisierung der erforderlichen Kooperationsbemühungen der Unternehmen veröffentlicht. 2019 wurde mit der Firma Serco Geografix bereits das fünfte DPA seit deren Ein-

führung abgeschlossen. Auch in Kanada besteht seit Sommer 2018 die Möglichkeit eines DPA.

Praktische Erfahrungen zeigen, dass die Kooperation zwischen Behörden und Unternehmen dazu beitragen kann, Ermittlungen zügig und effizient durchzuführen. Zur erfolgreichen Bekämpfung von Korruption erscheint es daher unabdingbar, Aufklärungsbereitschaft und Compliance-Bemühungen der betroffenen Unternehmen ohne allzu große dogmatische Unterschiede in einzelnen Jurisdiktionen zu fördern. Doch nur nachhaltige, konsequente Compliance-Anstrengungen, die nicht in bloßem Formalismus bestehen, werden die Behörden letztlich überzeugen können. Unternehmen tun daher gut daran, sich nicht erst zum Zeitpunkt eines festgestellten Verstoßes mit dem Thema Compliance zu befassen.

1.4

Aktuelle und zukünftige internationale Entwicklungen im Bereich der Bestechungs- und Korruptionsbekämpfung

Dr. Nicolai Behr, Partner, Baker & McKenzie

In der heutigen Zeit, in der sich die regulatorischen Rahmenbedingungen stetig ändern, ist es für Unternehmen unerlässlich, sich fortlaufend über die globalen Entwicklungen hinsichtlich der Verfolgung und Bekämpfung von Korruption sowie der daraus resultierenden Folgen für das globale Risikomanagement zu informieren. Neben der Tatsache, dass in zahlreichen Ländern die Antikorruptionsgesetze jüngst verschärft wurden, zeichnet sich ein anhaltender Trend zu grenzübergreifenden Ermittlungen unter enger Zusammenarbeit von Strafverfolgungs- und Aufsichtsbehörden verschiedener Länder ab.

Dieser Abschnitt stellt zunächst globale Trends und anschließend aktuelle und künftige rechtliche Entwicklungen im Bereich der Bekämpfung von Bestechung und Korruption dar.

Globale Trends

1. Grenz- und behördenübergreifende Ermittlungen und alternative Verfahrensbeendigungen sind auf dem Vormarsch

Es gibt einen anhaltenden Trend der Zusammenarbeit von Strafverfolgungs- und Aufsichtsbehörden verschiedener Länder bei einer Vielzahl strafrechtlicher und regulatorischer Sachverhalte. Ein Beispiel, das diese Zusammenarbeit besonders verdeutlicht, ist das zwischen den USA und dem Vereinigten Königreich bestehende Austauschprogramm für Staatsanwälte. Derartige Programme gewährleisten einen reibungslosen Informationsfluss zwischen den beiden Nationen. Überdies werden grenzübergreifende, alternative Verfahrensbeendigungen (sogenannte „Settlements“) immer üblicher, was es den Strafverfolgungsbehörden trotz knapper Ressourcen erleichtert, Straftaten oder Ordnungswidrigkeiten vermehrt zu verfolgen und zu ahnden. Die meisten Verfahren, die wegen Verstößen gegen den *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) eingeleitet werden, betreffen

mehrere Länder und enden mit einer länder-übergreifenden alternativen Verfahrensbeendigung.

Die nachstehende Tabelle enthält die **aktuelle Top 10 der internationalen Settlements**.

Globaler Rang	Unternehmen	Länder mit beteiligte Strafverfolgungsbehörden	Vom Verstoß betroffene Länder	FCPA Settlement (in Mio.)	Globales Settlement (in Mio.)
1	Französisches Luftfahrtunternehmen (2020)	USA, Frankreich, UK	Sri Lanka, Malaysia, Indonesien, Taiwan, Ghana	USD 2090	USD 4000
2	Brasilianisches Agrarunternehmen (2017)	Brasilien	Brasilien	USD 0	USD 3106
3	Globales Investmentbanking- und Wertpapierhandelsunternehmen	USA	Abu Dhabi, Malaysia	USD 3300	USD 3300
4	Deutscher Engineering- und Elektronikkonzern (2008)	USA, Deutschland	Bangladesch, Irak, Argentinien, Venezuela	USD 800	USD 1654
5	Schwedisches Mobilfunktechnologie und Kommunikationsunternehmen (2019)	USA,	Ägypten, China, Djibouti, Vietnam, Indonesien, Kuwait	USD 1060	USD 1060
6	Russischer Mobilfunknetzbetreiber (2019)	USA	Usbekistan	USD 850	USD 850
7	Französisches Eisenbahnunternehmen (2014)	USA, Schweiz, UK	Indonesien, Saudi-Arabien, Ägypten, Bahamas	USD 772	USD 812
8	Britisches Engineering Unternehmen (2017)	USA, UK, Brasilien	China, Indien, Indonesien, Thailand, Malaysia, Nigeria, Russland, Brasilien, Kasachstan, Aserbaidtschan, Angola, Irak	USD 170	USD 800
9	Niederländische Telekommunikationsunternehmen (2016)	USA, Niederlande, Schweiz	Usbekistan	USD 398	USD 795

Quelle: <https://fcpublog.com/lists/>

Neben Bestechungs- und Korruptionsermittlungen können die Behörden zudem gleichzeitig kartellrechtliche Ermittlungen oder Ermittlungen wegen eines Embargos einleiten.

2. Aufsichtsbehörden ermutigen zur freiwilligen Offenlegung und Kooperation und stellen höhere Erwartungen an Compliance-Programme

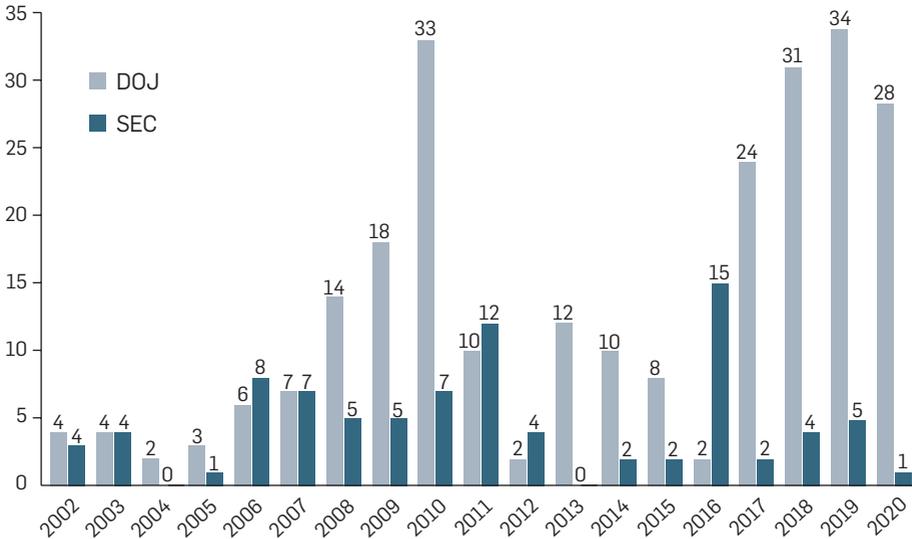
Zahlreiche Aufsichtsbehörden haben in der jüngeren Vergangenheit Leitlinien zu den Voraussetzungen einer freiwilligen Offenlegung von Straftaten und Ordnungswidrigkeiten (Selbstanzeige), den Voraussetzungen einer vollumfänglichen Kooperation im Rahmen der Untersuchung eines Verstoßes sowie zu den Voraussetzungen nach denen ein Unternehmen eine Sanktionsmilderung erfahren kann, veröffentlicht.

Einige Beispiele hierfür sind die jüngste *Corporate Cooperation Guidance* des UK *Serious Fraud Office*, die *FCPA-Corporate Enforcement Policy* des DOJ und die Änderung des russischen Bundesgesetz Nr. 298, wonach sich in Russland tätige Unternehmen durch Selbstanzeige von der Unternehmenshaftung für Korruptionsdelikte befreien können. Darüber hinaus haben viele Länder, wie beispielsweise Kanada, Frankreich und Singapur, kürzlich sogenannte *Deferred Prosecution Agreements* (DPAs) eingeführt. Auch in Australien liegt bereits ein Gesetzesentwurf zur Einführung von DPAs vor. Generell sind die Erwartungen von Behörden an ein funktionierendes globales Compliance-Management-System gestiegen.

3. Anhaltender Fokus auf die strafrechtliche Verfolgung von Einzelpersonen

Fünf Jahre ist es her, dass das DOJ mit dem Yates Memo von 2015 den Fokus auf die individuelle Verantwortung von Unternehmensmitarbeitern gerichtet und angekündigt hat, Einzelpersonen für unternehmerisches Fehlverhalten zur strafrechtlichen Verantwortung zu ziehen. Derzeit lässt sich feststellen, dass sich die strafrechtlichen Ermittlungen tatsächlich vermehrt auf das Individuum konzentrieren. 2018 hat das DOJ insgesamt 31 Individuen angeklagt.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Anzahl der Individuen, die seit 2002 von amerikanischen Behörden angeklagt wurden:



Quelle: www.justice.gov/criminal-fraud/file/1370171/download

4. Antikorruptionsgesetze als Mittel zur Verfolgung außenpolitischer Ziele

Inzwischen nutzen Staaten regelmäßig Wirtschafts- und Handelssanktionen, um ihre außenpolitischen Ziele zu erreichen. Diese Maßnahmen werden in ihrer Tragweite und ihrem Ansatz immer weitreichender und komplexer. Demzufolge können sie widersprüchliche Anforderungen an Unternehmen stellen.

So hat der aktuelle Handelskrieg zwischen den USA und China dazu geführt, dass die USA den FCPA als Mittel gegen chinesische Unternehmen nutzt. Am 26. Oktober 2018 verabschiedete China im Gegenzug das Gesetz für internationale Rechtshilfe in Strafsachen. Dieses Gesetz verbietet es Unternehmen in China, ohne die Genehmigung der chinesischen Behörden, mit ausländischen Ermittlern zusammenzuarbeiten. Es hat den Anschein, dass das Gesetz dem Zweck dient Untersuchungen auf der Grundlage des FCPA zu behindern. Mit dem Ziel der (vermeintlichen) Bedrohung der nationalen Sicherheit durch China entgegenzuwirken, kündigte das DOJ am 1. November 2018 die „China Initiative“ an. Das DOJ steht nun vor der Aufgabe, FCPA-relevante Fälle in die chinesische Unternehmen, die im Wettbewerb mit US-Unternehmen stehen, involviert sind, zu identifizieren

und die chinesischen Unternehmen zu einer Kooperation im Rahmen von Korruptionsermittlungen zu bewegen.

Neue rechtliche Entwicklungen und Veränderungen in den Rechtsordnungen einzelner Staaten

Viele Länder haben ihre Bestechungs- und Korruptionsgesetze in den letzten Jahren bereits verschärft. Es bleibt jedoch abzuwarten, wie sich dies auf die lokale und globale Strafverfolgung auswirkt. Im Folgenden werden die wichtigsten Änderungen lokaler Gesetze dargestellt.

1. DPAs

Wie bereits erwähnt, haben viele Länder DPA-Modelle, also eine Art Bewährungsvereinbarung, eingeführt. Kanada hat seine DPA-Version am 28. März 2018 durch Änderungen an seinem *Integrity Regime* verabschiedet (*Criminal Code, RSC 1985, c. C-46, Part XXII.1*, „*Remediation Agreements*“). Am 19. März 2018 verkündete das Parlament von Singapur eine Reform der Strafprozessordnung (*Criminal Justice Reform Act: Amendments to the Criminal Procedure Code and Evidence Act*), mit der das DPA-System eingeführt wurde. Frankreich lässt durch *Sapin II*, das im Dezember 2016 in Kraft getreten ist, ebenfalls DPAs zu (sogenannte *Convention Judiciaire d'Intérêt Public*). Im März 2020 hat der australische Senat einem Gesetzesänderungsentwurf (*Combating Corporate Crimes*) zugestimmt, der ebenfalls die Einführung von DPAs beinhaltet.

2. Unternehmenshaftung

In vielen Ländern gibt es bereits eine Haftung von Unternehmen für Bestechungs- und Korruptionsstraftaten. In Argentinien trat am 01. März 2018 ein Gesetz in Kraft (*Law No. 27401*) mit dem fortan Unternehmen strafrechtlich zur Verantwortung gezogen werden können. Das malaysische Antikorruptionsgesetz, das die Unternehmenshaftung vorsieht, erhielt am 27. April 2018 die königliche Zustimmung und ist 2020 in Kraft getreten. Auch Thailand hat ein neues Gesetz gegen Korruption umgesetzt, das nun auch ausländische juristische Personen erfasst. In Irland trat am 30. Juli 2018 ein Gesetz (*Criminal Justice [Corruption Offenses] Act 2018*) in Kraft, durch das ein Unternehmensstrafrecht eingeführt wurde. Überdies unterzeichnete Präsident Putin am 27. Dezember 2018 einen Gesetzesänderungsantrag, der den Umfang der Unternehmenshaftung

für Bestechung erheblich erweitert. Auch Spanien änderte sein Strafgesetzbuch, um die strafrechtliche Verfolgung von Unternehmen zu erleichtern. Am 26. Juli 2018 trat in Indien ein Gesetz zur Korruptionsprävention (*Prevention of Corruption Amendment Act 2018*) in Kraft, das die strafrechtliche Verantwortung von Unternehmen klar herausstellt.

3. Private oder geschäftliche Bestechung

In China trat am 01. Januar 2019 eine Änderung des Gesetzes zur Bekämpfung unlauteren Wettbewerbs (*Anti-Unfair Competition Law*) in Kraft, das die Voraussetzungen für die Annahme einer Bestechung senkt und strengere Sanktionen vorsieht. Die Änderung definiert geschäftliche Bestechung als Versprechen oder Gewähren von wirtschaftlichen Vorteilen für Geschäftspartner oder Dritte, um sich Geschäftschancen oder Wettbewerbsvorteile zu sichern. In Griechenland traten am 01. Juli 2019 ein neues Strafgesetzbuch und eine neue Strafprozessordnung in Kraft. Das neue Strafgesetz sieht fünf Bestechungsdelikte vor, darunter gesonderte Bestimmungen zur Bestechung im privaten Bereich und zur illegalen Einflussnahme.

4. Neue Verstöße und neue Abwehrmaßnahmen

Einige Länder haben inzwischen das „Nichtergreifen angemessener Maßnahmen zur Verhinderung von Korruption“ als eigenständigen Verstoß eingeführt, während andere Länder Milderungsvorschriften eingeführt haben, die greifen, wenn Unternehmen angemessene Compliance-Programme oder interne Kontrollen eingerichtet haben. Das Vereinigte Königreich stellte im Rahmen des *Criminal Finances Act* vom 30. September 2017 die „Nichtverhinderung der Erleichterung von Steuerhinterziehung“ unter Strafe. In Irland trat der *Criminal Justice (Corruption Offenses) Act 2018* am 30. Juli 2018 in Kraft. Er enthält eine Verpflichtung für Unternehmen zur Ergreifung solcher angemessenen Maßnahmen, die sicherstellen, dass sich Mitarbeiter und andere Personen nicht an Bestechungshandlungen und Korruption beteiligen. In Frankreich wurde am 27. März 2017 das *Sorgfaltspflichtgesetz* erlassen, das große Unternehmen verpflichtet, ein Compliance-Programm zu implementieren. Diese Regelung wurde eingeführt, damit Unternehmen zum einen die von ihnen ausgehenden Risiken vorhersehen und zum anderen die Risiken, die durch Handlungen Dritter entstehen, überwachen können.

In Thailand trat am 22. Juli 2018 ein Gesetz in Kraft, das es Unternehmen ermöglicht, ihre Haftung zu reduzieren, wenn sie über angemessene interne Kontrollen verfügen. Des Weiteren wurde in Russland am 14. August 2018 eine Änderung des russischen Gesetzes über Ordnungswidrigkeiten (*Federal Law No. 298 „On Amending the Russian Code of Administrative Offences“*) erlassen. Dieses Gesetz statuiert, dass sich in Russland tätige Unternehmen von der Haftung für Bestechung befreien können, falls sie den Verstoß selbst melden. Im Oktober 2019 veröffentlichte das russische Arbeitsministerium Richtlinien zur Korruptionsbekämpfung in Unternehmen. Die Richtlinien befassen sich mit der Prävention von Korruption, Pflichten von Mitarbeitern zur Korruptionsprävention und der Durchführung von Risikoanalysen. Hält ein Unternehmen diese Vorgaben ein, wird in Aussicht gestellt, dass das Unternehmen nicht für Fehlverstöße haftet.

5. Haftung für Dritte

Drittparteien führen zu Kosteneinsparung und Effizienzsteigerung, sind aber oft auch eine Hauptursache für Rechtsverstöße eines Unternehmens. So kann sich eine Haftung eines Unternehmens für die Handlungen eines Dritten ergeben, wenn der Dritte illegale Zahlungen leistet, selbst wenn das Unternehmen keine Kenntnis über die Zahlungen hatte. Einige der Länder, die Regelungen in Bezug auf solche Dritte getroffen haben, sind Indien, Frankreich und Thailand. In Indien nimmt der am 26. Juli 2018 in Kraft getretene *Prevention of Corruption Act, 1988* Bezug auf „mit Dritten verbundene Personen“ und fordert so eine Haftung des Unternehmens ein, falls das mutmaßliche Fehlverhalten eines Dritten für oder im Namen des Unternehmens begangen wurde. Nach dem französischen Sorgfaltpflichtgesetz müssen Unternehmen, die eine bestimmte Schwelle überschreiten, einen *Plan de Vigilance* durchführen, um die von Dritten, mit denen eine Geschäftsbeziehung besteht, ausgehenden Risiken zu überwachen. Zuletzt trat am 22. Juli 2019 in Thailand ein Gesetz (*Supplementing the Constitution Relating to the Prevention and Suppression of Corruption Act*) in Kraft, welches vorsieht, dass ein Unternehmen für Bestechungsgelder, die von Dritten zum Vorteil des Unternehmens gezahlt werden, haftet, wenn es nicht nachweisen kann, dass es über angemessene interne Kontrollen verfügt.

6. Whistleblower

Ein weiterer Gesetzgebungstrend ist der Schutz von Whistleblowern. Jüngst hat Australien am 1. Juli 2019 ein Gesetz zum Schutz von Whistleblowern (*Enhancing Whistleblower Protections Bill*) erlassen. Ein am 30. November 2018 zwischen den USA, Mexiko und Kanada unterzeichnetes Abkommen zur Korruptionsbekämpfung enthält ebenfalls eine Bestimmung zum Schutz von Whistleblowern. Im November 2018 kündigte der pakistanische Premierminister die Einführung eines neuen Gesetzes an, mit dem Whistleblower belohnt werden sollen, die den Behörden helfen, korrupte Personen zu identifizieren. Seit Februar 2019 liegt in Brasilien ein Gesetzesentwurf vor, der ebenfalls Anreize für Whistleblower bietet. Am 16. Dezember 2019 ist die Hinweisgeber-schutzrichtlinie (EU) 2019/1937 in Kraft getreten. Die EU-Mitgliedstaaten müssen die Richtlinie bis Dezember 2021 in nationales Recht umsetzen. In der Slowakei wurde ebenfalls der Schutz von Hinweisgebern im September 2019 erhöht.

7. Höhere Strafen / strengere Gesetze

Viele Nationen verschärfen ihre lokalen Antikorruptions-Gesetze, indem sie entweder den Strafraum erhöhen, zusätzliche Strafverfolgungsbehörden einrichten oder sich internationalen Übereinkommen anschließen. Das italienische Gesetz gegen Bestechung (Gesetz Nr. 3/2019) wurde am 9. Januar 2019 verabschiedet und verschärft die Strafen für Einzelpersonen und Unternehmen für Korruptionshandlungen. Darüber hinaus statuiert es Transparenzpflichten für Zuwendungen an politische Parteien. In Tunesien trat am 16. Oktober 2019 das Gesetz zur Bekämpfung der illegalen Bereicherung in Kraft. Im Oktober 2018 genehmigte der peruanische Kongress ein Referendum, das auf die Bekämpfung von Korruption und Nepotismus abzielte und die Parteienfinanzierung regelt. Ein weiteres aktuelles Beispiel sind die Änderungen im polnischen Wirtschaftsstrafrecht mit denen die Haftung für Korruptionsverbrechen ausgedehnt wird, indem sowohl der Kreis der Verantwortlichen erweitert, als auch der Strafraum erhöht wird.

1.5

Konsequenzen von Korruption

Dr. Matthias Haas, Head of Group Compliance Programs, Volkswagen AG und
Dr. Philip Matthey, Chief Compliance Officer / Head of Governance Risk &
Compliance (GRC), TRATON Group

**Korruption ist ein mit erheblichen „Risiken und Nebenwirkungen“
verbundenes Vertriebsmittel.**

Geht es um die negativen Konsequenzen von Vertriebskorruption, betrachtet man meist die Folgen für das bestechende Unternehmen im Falle der Entdeckung. Diese sind in der Tat gravierend, wie aufsehenerregende Korruptionsfälle in der jüngeren Zeit gezeigt haben. Den verantwortlichen Mitarbeitern und der Unternehmensleitung drohen Haft- und Geldstrafen beziehungsweise -bußen sowie persönliche Schadensersatzforderungen, die nicht vollständig durch Versicherungen abgedeckt und teils existenzbedrohend sind. Auch das jeweilige Unternehmen selbst hat mit empfindlichen Geldbußen, die sich nach dem Regierungsentwurf für ein Verbandssanktionengesetz auf bis zu 10 % des Jahresumsatzes erhöhen sollen, und zusätzlichen Gewinnabschöpfungen zu rechnen.

Zudem zerstört Korruption das Vertrauen von Investoren, Kunden und Lieferanten nachhaltig und macht jahrzehntelange Marketingarbeit und den Wert einer Marke zunichte. Die Aufarbeitung eines Korruptionsfalls bindet langfristig erhebliche Managementkapazitäten und verursacht zusätzliche immense Kosten für unter Umständen jahrelang tätige externe Berater. Je mehr Länder involviert sind, desto höhere Kosten fallen für das Unternehmen an. So betrug bei dem Korruptionsfall Siemens die Gesamtkosten (Strafen, Beraterkosten und Steuernachzahlungen) rund 2,9 Milliarden Euro.

Aber auch die Folgen einer erfolgreichen, nicht entdeckten Vertriebskorruption sind für ein Unternehmen langfristig schädlich. Innovationskraft und die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens an die Produktbedürfnisse und -chancen des Marktes erlahmen, wenn das Unternehmen im Wettbewerb weniger auf die Attraktivität seiner Produkte und die Verbesserung seiner Produktpalette setzt, sondern seinen Absatz vielmehr durch Bestechung von Einkäufern der Kunden zu verbessern sucht. Untersuchungen zu den

komplexen Systemen „schwarzer Kassen“ haben gezeigt, dass diese zu Kontrollverlust bei der Unternehmenssteuerung führen. Derartige Parallelbuchhaltungssysteme bewirken, dass Unternehmen mit falschen Finanzdaten gelenkt und aufgrund unvollständiger Information Fehlentscheidungen getroffen werden.

Im Fall Siemens zeigte sich der Kontrollverlust darin, dass Verantwortliche eines Turbinen-Kunden in Italien Schmiergelder erhielten, obwohl die Turbinen in dem entsprechenden Markt seinerzeit so begehrt waren, dass Energieversorger froh waren, überhaupt beliefert zu werden. Und in Argentinien wurden Regierungsmitglieder sogar bestochen, ohne dass der zugesagte Großauftrag überhaupt zustande kam.

Bei dem im Jahr 2009 bei MAN aufgedeckten Korruptionsfall waren in dem untersuchten Zeitraum Bestechungsgelder in mittlerer zweistelliger Millionenhöhe im In- und Ausland gezahlt worden. Diese Straftaten führten zu Bußgeldern von rund 151 Mio. Euro, Kosten für die interne Aufklärung von rund 50 Mio. Euro und Steuernachzahlungen von circa 20 Mio. Euro. Mehrere Vorstandsmitglieder, Führungskräfte und Mitarbeiter mussten das Unternehmen verlassen und wurden zudem teils strafrechtlich verfolgt.

Die Unternehmensleitung sah sich mit einem Korruptionsproblem konfrontiert, das durch großflächige staatsanwaltschaftliche Ermittlungen, insbesondere Durchsuchungen, in den Blick der Öffentlichkeit geriet. Sie entschloss sich zu einer umfassenden und schnellen Aufklärung sowie einer vollständigen Kooperation mit den Ermittlungsbehörden. Diese beherzte Korruptionsaufarbeitung führte dazu, dass bereits sieben Monate nach Beginn der Ermittlungen das Verfahren gegen das Unternehmen mit Bußgeldbescheiden beendet wurde. MAN konnte sich, ohne selbst weiterhin im Fokus von Staatsanwaltschaft und Medienöffentlichkeit zu stehen, auf den Aufbau einer neuen, funktionsfähigen Compliance-Struktur und schließlich wieder auf das Geschäft konzentrieren.

Als Reaktion auf die aufgedeckten Korruptionsvorgänge und die vorherigen Defizite bei der Korruptionsprävention baute MAN eine risikoadäquate Compliance-Struktur auf. Der Compliance-Bereich ist seitdem eine eigenständige Zentralabteilung, die direkt an den CEO und den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats berichtet. Mit lokalen Compliance-Officern, die an den *Chief Compliance Officer* berichten, soll ein effektiver Durchgriff der Compliance-

Struktur im gesamten Konzern sichergestellt werden. Das Compliance-System beschränkt sich dabei nicht auf Prävention, sondern umfasst auch die Aufklärung und Ahndung von Compliance-Verstößen, um so den Anforderungen, die durch das Siemens/Neubürger-Urteil mit der Sanktion einer persönlichen Haftung von Vorstandsmitgliedern an Compliance-Strukturen gestellt werden, zu genügen.

Der aufgedeckte Korruptionsfall hat bei MAN aufgrund des entschlossenen Durchgreifens der Unternehmensführung somit zu einer Stärkung und Verbesserung der Unternehmensorganisation geführt und das Unternehmen im Wettbewerb, für die auch international stetig zunehmenden Compliance-Anforderungen, besser positioniert.



2

Compliance-System

2.1

Compliance-Risiken

Jan Schreiner, Head of GRC – Risks & Projects, TRATON SE und
Sabine Frenzel, Group Compliance, E.ON SE

Die Durchführung einer (fortlaufenden) Compliance-Risikoanalyse gilt nach herrschender Meinung als ein wichtiger Bestandteil jedes Compliance-Programms. Die Reaktionen sind in der Praxis jedoch häufig skeptisch: „Risikoanalyse, wozu denn das? Ich weiß doch, wo die Korruptionsrisiken in meinem Unternehmen liegen.“

Das eigene Bauchgefühl beziehungsweise Erfahrungen aus der Vergangenheit sind ohne Zweifel ein wichtiger Indikator für die Einschätzung von Compliance-Risiken. Eine Risikoanalyse soll dem Unternehmen aber helfen, Compliance-Risiken auch systematisch zu erkennen und zu bewerten. Sie soll verhindern, dass Bereiche übersehen, vergessen oder unzutreffend analysiert werden. Die Identifikation und Beurteilung von Compliance-Risiken ist Grundlage für eine nachvollziehbare Management-Entscheidung darüber, welche Compliance-Maßnahmen in welchen Bereichen getroffen werden müssen. Die Fokussierung auf die am höchsten bewerteten Risiken ist dabei nicht nur sinnvoll, sondern dringend erforderlich. Risikoreduzierende Maßnahmen sind in der Folge integraler Bestandteil eines umfassenden Compliance-Programms.

Unabhängig von Größe oder Ausrichtung eines Unternehmens sollten bei der Konzipierung der Risikoanalyse einige grundlegende Elemente beachtet werden:²

- Die Analyse erfolgt nach einem festzulegenden Regelprozess mit klar definierten Verantwortlichkeiten. Die Risikoerfassung sollte dabei möglichst umfassend angelegt sein und neben den internen auch externe Informationsquellen berücksichtigen. Die erfassten Risiken sind anschließend nach einem zuvor festgelegten Bewertungsmodell zu priorisieren. Zudem ist das Ergebnis der Risikoanalyse mit den identifizierten und bewerteten Risiken nachvollziehbar zu dokumentieren. Damit kann das Unternehmen im Bedarfsfall die Durchführung und Funktionsfähigkeit der Risikoanalyse belegen. Es ist darauf zu achten, dass die Risikolage regelmäßig überprüft wird.

2 Für weitergehende Informationen: DICO Standard - Compliance Risikoanalyse, www.dico-ev.de/publikationen

Bei einer Follow-up-Betrachtung kann zum Beispiel eine Fokussierung auf neu hinzugekommene Bereiche oder auf Tätigkeitsfelder, die Veränderungen ausgesetzt sind, erfolgen. Zudem muss die Möglichkeit bestehen, ad hoc auftretende neue Risiken aufzunehmen und darauf zu reagieren.

- Für die Risikoanalyse sollten Risikoindikatoren identifiziert und an die Anforderungen der Gesellschaft angepasst werden. Typische Indikatoren im Zusammenhang mit Korruptionsrisiken betreffen zum Beispiel den Umgang mit Geschäftspartnern im Vertrieb. Die Zusammenarbeit mit solchen Beratern/Vermittlern ist oft geschäftlich notwendig und prinzipiell legitim. Allerdings beinhaltet insbesondere die Anbahnung von Geschäften erhöhte Korruptionsrisiken. Bei international agierenden Gesellschaften gibt der *Corruption Perception Index* (CPI)³ eines Landes, der jährlich von Transparency International veröffentlicht wird, erste Hinweise auf das allgemeine Korruptionspotenzial.

PRAXIS

Das folgende Praxisbeispiel zeigt in vereinfachter Form, wie die grundlegenden Elemente einer Compliance-Risikoanalyse in einem internationalen Industriekonzern umgesetzt werden können:

Das integrierte Konzept der Compliance-Risikoanalyse besteht im Wesentlichen aus zwei Teilprozessen, der sogenannten horizontalen Compliance-Risikoanalyse (1) und der vertikalen Compliance-Risikoanalyse (2). Während die horizontale Compliance-Risikoanalyse auf die Vollständigkeit der relevanten Compliance-Themenfelder und die klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten abzielt (zum Beispiel auf Grundlage des DICO Risikokatalogs⁴), geht es bei der vertikalen Compliance-Risikoanalyse um die vertiefte Bewertung wesentlicher Risikoszenarien und -faktoren in relevanten Themenfeldern (wie zum Beispiel Korruptionsbekämpfung) und die Beurteilung konkreter Gegenmaßnahmen.

Entsprechend der Zuständigkeiten innerhalb des Konzerns führt der Bereich *Governance, Risk & Compliance* (GRC) regelmäßig eine vertikale Compliance-Risikoanalyse in den Themenfeldern Korruptionsbekämpfung, Kartellrecht sowie Geldwäsche durch. Diese Risikoanalyse umfasst zahlreiche Geschäfts-

3 www.transparency.de/cpi/

4 www.dico-ev.de/2016/08/30/dico-risikokatalog/

Einheiten und Tochtergesellschaften weltweit, die anhand qualitativer und quantitativer Faktoren ausgewählt werden (zum Beispiel Mitarbeiterzahl, Compliance-Historie, Ausübung von Kontrolle).

In einem ersten Schritt werden nun *top-down* für alle Einheiten Risikosteckbriefe erstellt, die zentral verfügbare Informationen aus verschiedenen Quellen zusammenfassen; dazu zählen interne Daten (zum Beispiel Geschäftspartnerprüfung, Helpdesk-Anfragen, Compliance-Trainings, Audit-Ergebnisse) ebenso wie externe Daten (zum Beispiel *Corruption Perceptions Index*, *Basel AML Index*, *Antitrust Enforcement Index*). Über ein Scoring-Modell lassen sich die Einheiten auf dieser Basis in Klassen geringerer, mittlerer oder erhöhter Compliance-Risiken einteilen.

Für Einheiten mit erhöhten Compliance-Risiken wird eine vertiefte Risikoanalyse durchgeführt. Hierbei werden die relevanten Risikofelder anhand von detaillierten Fragebögen analysiert und individuell erfasst. Das verantwortliche Management führt hierzu eine Selbstbewertung durch (*bottom up*), wobei die zuständigen Compliance-Beauftragten als Sparringspartner und zur Qualitätssicherung zur Verfügung stehen.

Der zugrunde liegende Fragebogen spezifiziert die relevanten Risikofelder anhand des individuellen Geschäftsumfelds (Land, Kundenstruktur, etc.) und der jeweiligen Geschäftsstrukturen (Vertriebskanäle, Organisation, Prozesse, etc.). Ein Hochrisikoszenario für Korruption könnte demnach so aussehen, dass das Geschäftsmodell einer Einheit wesentlich auf staatliche Ausschreibungen von Großprojekten in Schwellenländern abzielt, in denen die Anbahnung entsprechender Geschäfte durch externe Vertriebsmittler erfolgt.

Die erhobenen Daten werden anhand eines Scoring-Modells auf einer normierten Skala von eins (geringes Risiko) bis sechs (hohes Risiko) bewertet, wobei jeder Frage beziehungsweise jedem Kriterium eine eigene Gewichtung zugeordnet ist. Für die Interpretation der Ergebnisse ist es von Bedeutung, dass die erzielten Score-Werte plausibilisiert und eine sinnvolle Vergleichsbasis herangezogen wird (zum Beispiel Periodenvergleich, Vergleich der Einheiten innerhalb eines Geschäftsbereichs). Neben den objektiven Daten zum Geschäftsmodell gibt das Management eine subjektive Einschätzung zur Wahrnehmung des lokalen Compliance-Umfelds ab. Daraus lassen sich weitere Rückschlüsse ziehen, etwa wenn die objektive und die subjektive Perspektive erhebliche Diskrepanzen aufweisen.

2.2

Compliance-Kultur

Katharina Kneisel, Leitung des DICO Arbeitskreises Integrity & Governance, und Christoph van der Meer, Compliance Officer, Talanx AG

Eine Unternehmenskultur, die Integrität als Grundlage unternehmerischer Tätigkeit betrachtet, ist für funktionierende Compliance unerlässlich. Alle wesentlichen Standards für Compliance-Management-Systeme (CMS) betrachten Kultur als ein wesentliches Grundelement. So auch der Prüfungsstandard 980 des Instituts der Wirtschaftsprüfer⁵ (IDW PS 980). Er beschreibt die Compliance-Kultur als „Grundlage für die Angemessenheit und Wirksamkeit des CMS“. Sie ist das, was erfolgreiche Compliance-Arbeit erst ermöglicht. Gleichsam ist die Schaffung einer integren Unternehmenskultur wohl die größte Aufgabe in der Compliance-Arbeit, die längst nicht nur von Compliance-Beauftragten oder einer Compliance-Abteilung allein übernommen werden kann.

Der PS 980 stellt hier das Management und die Aufsichtsorgane in den Vordergrund. Er beschreibt, dass die Unternehmenskultur maßgeblich durch die Grundeinstellungen und Verhaltensweisen des Managements sowie durch die Rolle des Aufsichtsorgans geprägt werden – dem *Tone at/from the Top*. Dieser „beeinflusst die Bedeutung, welche die Mitarbeiter des Unternehmens der Beachtung von Regeln beimessen und damit die Bereitschaft zu regelkonformem Verhalten.“ Auch der ISO Standard 19600 zur Einrichtung von CMS beschreibt die „Demonstration von Führung und Verpflichtung zum CMS durch das Management“ als wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches CMS.

In ihrem zuletzt im Juni 2020 überarbeiteten Leitfaden zur Bewertung von Compliance-Management-Systemen beschreibt das Justizministerium der Vereinigten Staaten von Amerika Anforderungen an ein umfassendes CMS. Hierin ist die Unternehmenskultur als Bestandteil verschiedener Elemente eines CMS beschrieben. Dies umfasst unter anderem die Aspekte Schulung, Kommunikation, Meldewege und Untersuchungen, den verbindlichen Einsatz des oberen und mittleren Managements, sowie Anreize und disziplinarische Maßnahmen. Die Ausgestaltung all dieser Elemente prägen die Unternehmenskultur maßgeblich und machen so erfolgreiche Compliance erst möglich.

5 www.idw.de/idw/verlautbarungen/idw-ps-980/43124

Die Vorbildfunktion der Führungskräfte ist dabei zentraler Anker. Prägt die Unternehmensführung eine transparente Kommunikation? Demonstriert sie die Verpflichtung zu ethischen Verhaltensstandards und integrierter Unternehmensführung?

Mit ihren Entscheidungen stellen Führungskräfte die Weichen für die Bedeutung von Integrität in der gesamten Unternehmenskultur. Entscheidend dabei ist auch die Rolle des Aufsichtsorgans, das durch seine Arbeit die Führungskräfte zu kontinuierlicher Beachtung der Grundsätze anhält. Die von den oberen Managementebenen vorgegebenen Werte müssen zudem über die verschiedenen mittleren Ebenen bis zu jeder Teamleitung die Strukturen des Unternehmens durchdringen. Nur so ist gewährleistet, dass der *Tone from the Top* auch alle Mitarbeiter erreicht.

Eine wesentliche Rolle spielt die Art der Kommunikation, insbesondere mit Compliance. Neben zielgruppenorientierten Schulungsmaßnahmen ist insbesondere der offene Dialog mit der Compliance-Organisation und eine transparente Fehlerkultur innerhalb des Unternehmens wichtig, um Fehler, schwierige Situationen und mögliche Fragen frühzeitig erkennen und lösen zu können. Können Mitarbeiter Fragen offen ansprechen? Werden sie mit Schulungen dort abgeholt, wo sie stehen?

Ebenso entscheidend ist auch der Umgang mit regelwidrigen Vorfällen. Gibt es Möglichkeiten diese anonym zu melden? Müssen Meldende Angst vor möglichen Folgen haben? Klärt das Unternehmen Vorfälle neutral aber vollumfänglich auf? Sind die Folgen von Fehlverhalten transparent und gleich für alle? Die Antworten auf diese Fragen zeigen, wie es tatsächlich um die Compliance-Kultur und Integrität im Unternehmen steht und das kommt bei den Mitarbeitern an, wie Beispiele aus der Praxis belegen.

PRAXIS

1. Aktivitäten zur Stärkung der Compliance- und Integritätskultur

Organisationen können mit unterschiedlichen Maßnahmen aktiv auf eine Stärkung der Compliance- und Integritätskultur hinwirken, die diese nachhaltig schützen sollen. Zu diesen Maßnahmen gehören beispielsweise die regelmäßige Überarbeitung und Kommunikation des Verhaltenskodex, die aktive Auseinandersetzung mit den Unternehmenswerten sowie Führungskräfte-dialoge zum Thema Integrität.

2. Der Verhaltenskodex ist die Leitlinie im beruflichen Alltag

Der Verhaltenskodex dient den Mitarbeitern als verbindliche Leitlinie im Umgang mit den grundlegenden rechtlichen und ethischen Anforderungen, welche für sie in den Geschäftsaktivitäten wichtig sind. Er hilft ihnen, indem er mögliche Risiko- und Konfliktbereiche sowie deren Bedeutung für das Unternehmen aufzeigt und erläutert. Damit der Verhaltenskodex einen positiven Einfluss entfalten kann, kommt es darauf an, dass dieser verinnerlicht wird und im Unternehmen aktiv gelebt wird. Deshalb sollte der Verhaltenskodex regelmäßig auf den Prüfstand gestellt, aktualisiert und durch umfangreiche Kommunikation und Trainings wirksam kommuniziert werden.

3. Das tägliche und aktive Leben der Unternehmenswerte prägt die Unternehmenskultur

Die Werte sind zentraler Bestandteil des Organisations-Leitbildes und bilden den Rahmen für die organisationsweite Zusammenarbeit. Sie bieten Orientierung und unterstützen den nachhaltigen Erfolg der Organisation, indem sie ein gemeinsames Verständnis für ethische Grundsätze schaffen. Die Führung sollte sich verpflichten, sicherzustellen, dass alle Organisationsbereiche diesen Werten entsprechend agieren und Maßnahmen unterstützen, diese zu verankern. Auch Prozesse und Personalinstrumente sollten sich an den Werten ausrichten.

4. Der Führungskräfte-dialog bietet konkrete Unterstützung in schwierigen Situationen

Zentrale Infoveranstaltungen und verpflichtende, interaktive Schulungsformate für Führungskräfte zum Thema Compliance und Integrität fördern die verantwortungsvolle Leitung der Organisation. Durch diese Maßnahmen wird im Unternehmen ein Dialog angestoßen, der in puncto Compliance und Integrität zur Stärkung der Organisationskultur beiträgt. Beispielsweise können Führungskräfte ihre Fähigkeiten im Umgang mit Spannungsfeldern und Dilemmata stärken und erfahren, wie sie in schwierigen Situationen am besten rechtlich und ethisch korrekte Entscheidungen fällen können.

2.3

Compliance-Programm und -Ziele

Kerstin Euhus, Chief Compliance Officer und Leiterin des Bereichs Compliance Management bei den Berliner Wasserbetrieben, Leitung des DICO-Arbeitskreises „Mittelstand“

Ziel eines Compliance-Management-Systems (CMS) ist es, die Einhaltung von gesetzlichen Vorschriften und unternehmensinternen Richtlinien beziehungsweise Anweisungen sicherzustellen und zu überwachen. Dies hat zum Ziel, Schäden für das Unternehmen durch Haftungsfälle oder Schadenersatzklagen zu vermeiden, seien diese Schäden nun finanzieller Art oder das Image betreffend. Dazu gehören auch die Durchsetzung und Einhaltung ethischer Grundsätze. Das CMS beinhaltet Organisationsinstrumente, die das rechtmäßige und verantwortungsbewusste Handeln des Unternehmens sowie seiner Organe und Beschäftigten nachhaltig gewährleisten sollen, wofür es an die individuellen Besonderheiten und Bedürfnisse jedes einzelnen Unternehmens angepasst werden muss.

Wichtig dabei ist, dass in der Organisation systematische Voraussetzungen geschaffen werden, die helfen, Verstöße gegen gesetzliche Vorgaben und interne Richtlinien zu vermeiden oder diese wesentlich zu erschweren. Zudem sollen derartige Verstöße leichter erkannt und umgehende Maßnahmen ermöglicht werden.

Die Compliance-Struktur sollte sinnvollerweise in dem bestehenden Unternehmensumfeld verankert werden. Dadurch ergeben sich viele Vorteile, wie etwa:

- Nutzung vorhandener Ressourcen;
- Herstellung von Transparenz und Vertrauenswürdigkeit;
- Optimierung der Prozesse;
- Steigerung der Effektivität und Effizienz;
- Erhöhung der Akzeptanz für das Compliance-System bei den Mitarbeitern.

Das Compliance-Programm beinhaltet Verhaltensgrundsätze und Maßnahmen, die Compliance-Risiken (und damit Regelverstöße) minimieren sollen. Hierzu gehören auch die zu treffenden Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen bei festgestellten Verstößen.

Vorbeugende Maßnahmen sind etwa Richtlinien und Verfahrensanweisungen (*Policies & Procedures*) sowie Verhaltenskodizes (*Code of Conduct*), die grundsätzliche Verhaltensregelungen treffen. Abhängig von den gesetzten Zielen umfasst das Programm auch ein internes Kontrollsystem, die Möglichkeit zur Meldung von vermuteten Verstößen (Hinweisgebersystem) und eine Reihe von Motivationsfaktoren für die Einhaltung von Regeln (zum Beispiel Bonus/Malus-Regeln, die bestimmte Verhaltensweisen der handelnden Personen fördern).

Das Compliance-Programm ist sozusagen der Kern bei der praktischen Umsetzung eines Compliance-Management-Systems, wobei in vielen Organisationen bereits eine Reihe von Maßnahmen bestehen, die allerdings aufeinander abgestimmt und abgeglichen werden müssen.

PRAXIS

In vielen Unternehmen existieren bereits Managementsysteme, wie zum Beispiel Qualitätsmanagement, Umweltmanagement oder Risikomanagement, die wesentliche Bestandteile eines funktionierenden Compliance-Management-Systems sind. Damit sind die meisten Instrumente bereits vorhanden, die der Durchsetzung von Compliance-Anforderungen dienen.

Bei der Einführung eines CMS sollte zunächst geprüft werden, wie die einzelnen Systeme und Instrumente zusammenwirken und miteinander verknüpft sind, welche Überschneidungen bestehen und welche Lücken noch zu füllen sind. Zumeist müssen Systeme für Korruptionsprävention oder Kartellrecht ergänzt werden. Dennoch kann eine Vielzahl von Regelungen und Verfahren, die bereits eingeführt sind, weiterhin genutzt werden.

Die Grundstruktur eines Compliance-Management-Systems ähnelt der eines Qualitätsmanagement-Systems:

VORBEUGEN	Eindeutige Richtlinien, Vorschriften und Verfahren, Transparenz der Prozesse, Kommunikation, Schulung, Beratung, etc.
ERKENNEN	Systeme und Instrumente zur Kontrolle und Identifikation von Fehlern, zum Beispiel Audits, Interne Revision, Rechtsreview
REAGIEREN	Ableitung von angemessenen und wirksamen Maßnahmen und Konsequenzen sowie Kontrolle der Umsetzung

Compliance in ein bereits bestehendes Qualitätsmanagement-System zu integrieren bedeutet eine große Entlastung für das Unternehmen, auch für die Akzeptanz durch die Beschäftigten. In einem geordneten Unternehmen ist dann nicht mehr nur das unternehmerische Bauchgefühl Maßstab für das eigene Verhalten, sondern eine kontrollierte Unternehmensführung mit klaren Vorgaben für alle Mitarbeiter.

Durch die Nutzung von Synergien und die Bündelung von Ressourcen ist zudem ein schlankes, effizientes Management möglich. In einem gemeinsamen Programm werden Maßnahmen und Kennzahlen festgelegt, Prozesse entwickelt und umgesetzt und somit eine kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung von Unternehmensstrukturen und -vorgängen erreicht, zum Beispiel können in nur einer *Balanced Score Card* alle Ziele, Maßnahmen und dazugehörige Kennzahlen festgelegt und verfolgt werden. Die Beschäftigten erhalten klare Regelungen für die Arbeitsabläufe und werden auf diese Weise auch davor geschützt, ganz unbewusst Regelverstöße zu begehen.

2.4

Compliance-Organisation

Kerstin Euhus, Chief Compliance Officer und Leiterin des Bereichs Compliance Management bei den Berliner Wasserbetrieben, Leitung des DICO-Arbeitskreises „Mittelstand“

Grundlage für ein funktionierendes Compliance-Management-System (CMS) sind klare Organisationsstrukturen mit genau festgelegten Verantwortlichkeiten und Befugnissen. Ein CMS muss immer auf die Bedürfnisse des Unternehmens ausgerichtet sein, also auch auf seine Größe und (Personal-) Struktur. Bei kleineren Unternehmen kann man bestehende Strukturen nutzen, um parallele Zuständigkeiten zu vermeiden. Dies bedeutet in der Regel, dass man die Verantwortung für Compliance direkt bei der Geschäftsführung ansiedelt. In Großunternehmen sollte zur Gewährleistung einer weitgehenden Unabhängigkeit des Compliance-Bereichs ein *Chief Compliance Officer* (CCO) ernannt werden, welcher der Geschäftsleitung unmittelbar unterstellt und ihr gegenüber berichtspflichtig ist.

Der Vorteil eines zentralen Compliance-Bereichs ist der, dass es einen Ansprechpartner für alle Fragen zu diesem Thema gibt. Die Verantwortung und die Zuständigkeiten sind eindeutig definiert, und die Unabhängigkeit des Compliance-Beauftragten von anderen Bereichen des Unternehmens ist gewährleistet, was sich leicht im Unternehmen selbst und auch nach außen hin kommunizieren lässt.

Compliance ist eine Führungsaufgabe und muss von oben vorgelebt werden (Stichwort: *Tone from the Top*). Mit einer eigenständigen Compliance-Organisation wird der Wert, den das Unternehmen dieser Thematik beimisst, nach innen und außen demonstriert und damit zum Ausdruck gebracht, dass man Compliance als ernst zu nehmende Aufgabe betrachtet.

In allen Bereichen des Unternehmens sollte es dezentrale Compliance-Ansprechpartner geben. Zudem kann dem CCO ergänzend ein *Compliance Committee* mit weiteren Fachleuten zur Seite gestellt werden, um zum einen das CMS weiterzuentwickeln und zum anderen spezielle Themen zu diskutieren.

Für mittelständische Unternehmen ist ein eigener Compliance-Bereich jedoch oft zu kostenintensiv, außerdem besteht für diese Unternehmen oft auch keine rechtliche Pflicht, Compliance-Organisationen zu schaffen. Je nach Ausgestaltung des Unternehmens, des Produktportfolios und der Geschäftsumgebung kann die Compliance-Aufgabe daher direkt bei der Geschäftsführung verbleiben oder auf eine bestehende Rechtsabteilung beziehungsweise das Qualitätsmanagement übertragen werden. Bei speziellen Fragestellungen zu Compliance-Problemen oder zur Schulung der Mitarbeiter können externe Experten hinzugezogen werden.

PRAXIS

Auch wenn es kein auf alle Unternehmen passendes Modell einer Compliance-Organisation gibt, so hat sich in mittelgroßen Unternehmen, die rechtlich verpflichtet sind, ein CMS vorzuweisen, folgende beispielhafte Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten bewährt:

Als oberstes Kontrollorgan überwacht der Aufsichtsrat die Angemessenheit und Wirksamkeit des CMS. Dazu wird dem Aufsichtsrat jährlich vom Compliance-Beauftragten Bericht erstattet, wobei dem Vorstand die Gesamtverantwortung obliegt.

Der Compliance-Beauftragte (auch CCO) wird vom Vorstand benannt, ist in seiner Tätigkeit jedoch weisungsfrei und übernimmt unter anderem folgende Aufgaben:

- Erarbeitung beziehungsweise fortlaufende Anpassung eines adäquaten Organisationskonzeptes;
- Erstellung beziehungsweise Weiterentwicklung und Implementierung von adäquaten Regelwerken wie zum Beispiel Anti-Korruptionsrichtlinien, Ethik-Codices etc.;
- Durchführung von regelmäßigen Überprüfungen (Audits);
- Ermittlung bei Compliance-Verdachtsfällen und deren Auswertung;
- Entwicklung eines nachhaltigen und bedarfsgerechten Kommunikations- und Schulungskonzepts zum CMS;
- Turnusmäßige und bei Bedarf auch Ad-hoc-Berichterstattung gegenüber Vorstand und gegebenenfalls Aufsichtsrat über wesentliche Vorkommnisse.

Der CCO ist verantwortlich für die Implementierung, die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung des CMS und hat ein uneingeschränktes Auskunfts-, Zugangs- und Einsichtsrecht in alle Unterlagen sowie EDV-Systeme des Unternehmens. Im Rahmen seiner Aufgabenerfüllung ist er befugt, ohne vorherige Ankündigung stichprobenartige Kontrollen in allen Bereichen des Unternehmens durchzuführen.

Zur Unterstützung der Arbeit des Compliance-Beauftragten kann ein *Compliance Committee* eingerichtet werden, in dem unter anderem der Datenschutzbeauftragte, der Risikomanager, das Personalmanagement und die IT vertreten sein können. Auf diese Weise sollen alle relevanten Überwachungsfunktionen einbezogen und dies auch nach außen deutlich kommuniziert werden.

Verantwortlich für die Einhaltung der Compliance-Vorgaben ist die Führungskraft im jeweiligen Bereich. Das CMS unterstützt sie dabei und stellt die geeigneten Methoden und Instrumente zur Verfügung. Zudem sollte es in jedem Unternehmensbereich dezentrale Compliance-Ansprechpartner geben, die hinsichtlich der Instrumente der CMS und deren Wirksamkeit beratend tätig sind und darüber hinaus die direkte Schnittstelle zum Compliance-Beauftragten bilden.

2.5 Trainings

Sven Biermann, Executive Director des Internationalen Sekretariats der Fisheries Transparency Initiative (FiTI)

Training ist ein elementarer Bestandteil von Anti-Korruptionsprogrammen. Doch den Mitarbeitern sollten die vom Unternehmen erlassenen internen Regelungen und Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung nicht nur bekannt sein, sie müssen auch dazu befähigt werden, diese in ihrer täglichen Arbeit umzusetzen. Damit stellen sich den Umsetzungsverantwortlichen diverse Fragen, etwa: Benötigt jeder Mitarbeiter im Unternehmen ein Training zur Korruptionsprävention? Reicht in diesem Fall ein unternehmensweit standardisiertes Training, oder brauchen manche Mitarbeiter tiefergreifende Informationen? Und wie stellt man sicher, dass Mitarbeiter solche Trainings nicht nur als lästige Pflichtaufgabe betrachten?

Ausgangspunkt für die Konzeption von effektivem Training ist wie bei allen Bestandteilen eines Anti-Korruptionsprogramms eine Risikoeinschätzung. Dies ist nicht nur wichtig für eine zielgerichtete Prävention, sondern auch aus Kostenaspekten. Denn je nach Unternehmensprofil und Risikotoleranz benötigen möglicherweise Mitarbeiter aus der Produktion weniger Trainingsmaßnahmen als Vertriebsmitarbeiter.

Auf der Basis eines risikoorientierten Ansatzes sollen Trainingsmaßnahmen die folgenden drei Aspekte berücksichtigen:⁶

1. **Bewusstsein:** Trainings sollten Mitarbeiter in die Lage versetzen, korruptionsrelevante Sachverhalte zu identifizieren.
2. **Bereitschaft:** Trainings sollten Mitarbeiter motivieren, sich konform zu internen Regelungen zu verhalten.
3. **Befähigung:** Trainings sollten Mitarbeiter in die Lage versetzen, sich regelkonform verhalten zu können.

Diese „drei Bs“ sollten sowohl bei unternehmensweit standardisierten Trainings für alle Mitarbeiter, als auch bei gezielten Trainings für gewisse Mitarbeitergruppen (etwa Vertrieb, Logistik) Berücksichtigung finden.

6 Angelehnt an: Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Reducing the risk of policy failure, 2000.

Durch die Anreicherung von Praxisbeispielen oder realitätsnahen Dilemmasituationen können Mitarbeiter den Bezug zu ihrer täglichen Arbeit herstellen. Für Unternehmen stehen mittlerweile eine Vielzahl an Trainingsmöglichkeiten und -vorlagen, teilweise kostenfrei, zur Verfügung.⁷ Diese sollten jedoch nicht einfach kopiert, sondern an die Risikoanforderungen und an das Profil des jeweiligen Unternehmens angepasst werden.

PRAXIS

Eine im Unternehmen durchgeführte Risikoeinschätzung zeigt auf, dass Mitarbeiter aus dem Vertrieb sowie der Logistik dem höchsten Korruptionsrisiko ausgesetzt sind. Mit einem unternehmensweiten Standardtraining könnten die Anforderungen in diesem Bereich nicht adäquat abgedeckt werden. Diese Mitarbeiter sollten daher zusätzlich ein gezieltes Training durchlaufen.

Vertriebsmitarbeiter: Als Hauptrisiko wurde die aktive Bestechung von Geschäftspartnern zur Erlangung von Aufträgen identifiziert. Ein gezieltes Training muss das Bewusstsein der Mitarbeiter für diese Problematik schärfen. Insbesondere bei Einladungen, Bewirtungen und Geschenken kann es zu Schwierigkeiten bei der Abgrenzung von Erlaubtem und Unerlaubtem kommen. Nicht selten ist in solchen Fällen jedoch die Bereitschaft der Mitarbeiter zu regelkonformem Verhalten entscheidend. Potentiellen Rechtfertigungen wie „Wenn wir es nicht machen, macht es der Wettbewerb“ oder „Ich sichere damit Arbeitsplätze in unserem Unternehmen“ muss konsequent begegnet werden. Hierzu können unter anderem persönliche und unternehmensbezogene, rechtliche, kommerzielle und reputationsbezogene Folgen aufgezeigt werden. Praxisbeispiele erhöhen dabei noch die „Abschreckung“.⁸

Logistikmitarbeiter: Als Hauptrisiko wurden Forderungen von Mitarbeitern des lokalen Zolls an die Unternehmensmitarbeiter in Form von kleinen Gefälligkeiten für die zeitgerechte Warenfreigabe identifiziert. In der Praxis werden diese sogenannten Beschleunigungszahlungen häufig als operative

7 Beispielsweise das e-Learning Portal des UN Global Compact / United Nations Office on Drugs and Crime (<http://thefightagainstcorruption.org>), das Anti-Bribery Training von Transparency International UK oder das Trainingsmodul RESIST („Erpressung und Bestechungsforderungen in internationalen Geschäften widerstehen“).

8 NoExcuses-Guide Deutschland, Allianz für Integrität, www.allianceforintegrity.org/wAssets/docs/publications2/de/behavioural-compliance/20161214_AfIn-DGCN_D_No-eXcuses_PocketGuide_WEB.pdf

Notwendigkeit angesehen. Ein gezieltes Training sollte daher solche Situationen als illegale Handlungen identifizieren und die Bereitschaft der Mitarbeiter korrigieren, auf derartige Forderungen einzugehen. Die Einsicht, dass entsprechende Zahlungen zu unterlassen sind, ist gegebenenfalls gering, denn in der Regel geht es hier um sehr kleine Beträge, denen oft ein großer Nutzen (etwa Zeitgewinn) entgegensteht. Eine weitere Rechtfertigung der Unternehmensmitarbeiter für solche Zahlungen an die Zollbeamten ist deren niedriges Lohnniveau. Ein bloßer Hinweis auf gesetzliche Vorschriften wird möglicherweise nicht ausreichend sein, um das beanstandete Verhalten zu unterbinden, zumal der regelkonforme Weg oft der mühsamere ist.

Vielmehr sollte unter anderem darauf hingewiesen werden, dass Amtsträger rechtlich nicht befugt sind, unter der Hand zusätzliche Zahlungen zu fordern. Diese Zahlungen stellen eine zusätzliche Einkommensquelle dar, die das jeweilige Land um dringend benötigte Steuereinnahmen bringt. Darüber regen diese Zahlungen Beamte dazu an, öffentliche Prozesse um zusätzliche unnötige Schritte oder Verzögerungen zu ergänzen, um weitere Zahlungen zu fordern. Mit der Zeit sind immer mehr solcher Zahlungen erforderlich, um Genehmigungen und Lizenzen zu erhalten. Um die Einstellung bei den eigenen Mitarbeitern zu ändern, müssen diese zudem in die Lage versetzt werden, derartigen Aufforderungen konsequent entgegenzutreten. Daraus leitet sich ab, dass ein entsprechend gezieltes Training eher als Präsenztraining mit Rollenspielen durchzuführen ist als beispielsweise durch das Verteilen von Unterlagen zum Selbststudium.

2.6

Kommunikation und Information

Stephanie Bleischwitz, Referentin Sonderaufgaben Recht H-LC, Compliance & Datenschutz, EnBW Energie Baden-Württemberg AG

Um die Einhaltung sowohl gesetzlicher Bestimmungen als auch der internen Regelungen eines Unternehmens im Bereich Compliance sicherzustellen, ist es unerlässlich, Mitarbeiter über diese zu informieren. In diesem Sinne hat Compliance viel mit Elementen des Marketings gemein. Auch bei Compliance-Maßnahmen hängt der Erfolg von einer zielgruppengerechten Ansprache und regelmäßiger Kommunikation ab. Es ist deshalb wichtig, innerhalb des Unternehmens eine entsprechende Kommunikationspolitik zu etablieren.

Dabei befindet man sich allerdings als Compliance-Abteilung in Konkurrenzsituation mit vielen anderen Geschäftseinheiten des Unternehmens, die zudem oftmals weitaus attraktivere Botschaften kommunizieren als Sinn und Zweck von Regeltreue. Gerade deshalb sollte man einen gut durchdachten Kommunikationsmix zusammenstellen, der Gehör findet. Nur so können Führungskräfte und ihre Mitarbeiter dauerhaft für das Thema Compliance sensibilisiert und ihnen ihre Verantwortung in diesem Themenbereich verdeutlicht werden.

In erster Linie müssen Compliance-Botschaften einfach, klar und verständlich sein. Darüber hinaus sollte die Compliance-Kommunikation einen Wiedererkennungswert besitzen, wozu neben einem einheitlichen Sprachstil auch grafische Elemente (zum Beispiel Compliance-Logo) hilfreich sein können. Wie bei einer Marke muss der Adressat sofort erkennen, wer der Absender ist und wofür er steht. Sind die Botschaften mit unternehmens- oder bereichsbezogenen Beispielen untermauert, wirken sie in der Regel nachdrücklicher, da der konkrete Bezug zur eigenen Lebenswelt mehr Akzeptanz schafft als theoretische Abhandlungen. Eine solche Kommunikation sollte, wie in der Werbung, in regelmäßigen Abständen erfolgen, um Themen und Botschaften bei den Mitarbeitern langfristig zu verankern.

Bei all den Möglichkeiten, die uns die moderne Kommunikation bietet, darf man sich jedoch in zwei Punkten keinerlei Illusionen hingeben. Die Kommunikation von Compliance-Themen stellt in Unternehmen immer eine Gratwanderung zwischen notwendiger Informationsvermittlung und der Gefahr

der Informationsflut dar, wobei Letzteres zum Desinteresse der Beschäftigten führt. Außerdem bedarf eine Compliance-Kommunikation eines entsprechenden Engagements des Top-Managements, um wirklich erfolgreich zu sein.

PRAXIS

Innerhalb des Compliance-Management-Systems (CMS) ist die Compliance-Kommunikation und -Information ein elementarer Bestandteil des Compliance-Programms der EnBW AG.

Der Compliance-Bereich kommuniziert regelmäßig aktiv über die bei der EnBW etablierten Kommunikationskanäle (zum Beispiel Intranet, Führungskräfteportal und Mitarbeiter-Magazin) zu verschiedenen Compliance-Themen. Die Botschaften sind immer mit dem Compliance-Logo versehen und haben somit einen hohen Wiedererkennungswert. Zusätzlich finden die Mitarbeiter auf den Compliance-Seiten im Intranet Informationen zu Regelwerken und Prozessen, Trainingsangeboten, FAQs und Ansprechpartner.

Einmal jährlich findet bei EnBW der *Compliance Day* statt. Hier erhalten Mitarbeiter Einblicke in die tägliche Arbeit des Compliance-Bereichs sowie Informationen zu aktuellen Themen. Zudem werden Compliance-Inhalte in einer spielerischen Kommunikationsform vermittelt, um diese positiv zu platzieren.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Durchführung von Compliance-Trainings. Neben dem für jeden Beschäftigten verpflichtenden E-Learning zur Vermittlung relevanter Inhalte, tragen Präsenzs Schulungen dazu bei, das Erlernte nachhaltig zu verankern. Hier werden die Teilnehmenden dazu aufgerufen, sich aktiv bei der Bewertung von Compliance-Fällen einzubringen.

Im Rahmen der Compliance-Berichterstattung informiert die Compliance-Abteilung regelmäßig den Vorstand und Aufsichtsrat über die durchgeführten Trainingsaktivitäten, die Inanspruchnahme der Compliance-Beratung, aktuelle Compliance-Verstöße und ergriffene Gegenmaßnahmen sowie das erfolgte Monitoring, inklusive der Erkenntnisse aus dem *Compliance Risk Assessment*.

2.7

Whistleblowing

Constanze von Söhnen, Crime Prevention and Criminal Justice Officer, United Nations Office on Drugs and Crime

Hintergrund und globale Entwicklungen

Viele Fälle von Korruption, aber auch andere Rechtsverletzungen, Missstände oder Risiken werden nur aufgedeckt, weil sogenannte Whistleblower, in Deutsch meist als Hinweisgebende bezeichnet, entscheidende Informationen liefern. Obwohl das Grundprinzip bekannt ist, da die Medien regelmäßig über Hinweise oder Hinweisgebende berichten, besteht weiterhin viel Klärungs- und Regelungsbedarf. Auf globaler Ebene sowie innerhalb Europas gibt es viele Diskussionen und Bewegung im Hinblick auf den Hinweisgeber-schutz. Auch das Übereinkommen der Vereinten Nationen gegen Korruption (UNCAC)⁹, das in Artikel 33¹⁰ Vertragsstaaten auffordert, Hinweisgeberschutz in Betracht zu ziehen, hat dazu beigetragen, dass das Thema in zahlreichen Ländern und Regionen mehr Beachtung findet. Wie jeder Vertragsstaat Hinweisgebende schützt und welche Herausforderungen bestehen, wird im Rahmen eines Überprüfungsmechanismus, des sogenannten *Implementation Review Mechanism* der UNCAC, analysiert. Die daraus resultierenden Länderberichte¹¹ bilden die Basis für gezielte Unterstützungsmaßnahmen. Diese tragen unter anderem dazu bei, dass neue Standards und Empfehlungen¹² entstehen und Mitgliedstaaten ihre Gesetze und Prozesse überarbeiten. Vor allem die EU Richtlinie zum Schutz von Personen, die Verstöße gegen das Unionsrecht melden (verabschiedet im Jahre 2019 und ab Ende 2021 in Kraft),¹³ wird neue Maßstäbe setzen und insbesondere auch Relevanz für deutsche Unternehmen haben. Juristische Personen des Privatrechts mit

9 www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50026_E.pdf

10 Artikel 33 Schutz von Personen, die Angaben machen: Jeder Vertragsstaat erwägt, in seiner innerstaatlichen Rechtsordnung geeignete Maßnahmen vorzusehen, um Personen, die den zuständigen Behörden in redlicher Absicht und mit hinreichender Begründung Sachverhalte betreffend in Übereinstimmung mit diesem Übereinkommen umschriebene Straftaten mitteilen, vor ungerechtfertigter Behandlung zu schützen.

11 UNODC (2017), *State of Implementation of the United Nations Convention against Corruption*, S.152-157. www.unodc.org/unodc/en/corruption/tools_and_publications/state_of_uncac_implementation.html

12 Wie zum Beispiel die im Juni 2019 von den G20 Mitgliedstaaten verabschiedeten *High-Level Principles on Whistleblower Protection*. www.g20.org/pdf/documents/en/annex_07.pdf

13 EU Richtlinie <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/PE-78-2019-INIT/en/pdf>

50 oder mehr Beschäftigten werden dazu verpflichtet, effektive und effiziente interne Kanäle und Verfahren für Meldungen einzurichten.¹⁴

Theorie und Konzept

Ein zentraler Punkt ist die Frage, wer ein Whistleblower ist. Die weitverbreitete Ansicht ist, dass es sich dabei um Insider handelt, also um Personen, die im privaten oder öffentlichen Sektor beschäftigt sind und Hinweise zu Missständen¹⁵ geben, die sie im Rahmen ihrer Arbeit entdeckt haben. Der Arbeitsbezug wird dabei zunehmend weit gefasst, um auch Selbständige, Praktikanten, Zulieferer oder Anteilseigner einzuschließen.¹⁶ Kerngedanke ist hierbei, dass diese Personen zum einen spezielles berufliches Fachwissen und Kenntnis interner Vorgänge haben – beides wichtige Ressourcen, die genutzt und gefördert werden sollten – zum anderen aber auch Opfer sehr spezifischer Vergeltungsmaßnahmen werden könnten, wie zum Beispiel Entlassung oder Versetzung, um nur einige zu nennen.

Ganz allgemein gesprochen zielt Hinweisgeberschutz darauf ab, Personen zu ermutigen, auf Missstände hinzuweisen, um Straftatbestände, Rechtsverstöße oder Risiken aufzudecken und zu beheben sowie eine bessere Wertschätzung für Hinweisgebende zu erreichen. Vergeltungsmaßnahmen von vornherein zu verhindern sollte der primäre Fokus des Hinweisgeberschutz sein. Dies kann unter anderem durch Aufklärung über die zugelassenen Meldewege, sachgemäße Handhabung der eingegangenen Hinweise und Schutz der Identität der Hinweisgeber erreicht werden. Letzteres mag allerdings aus verschiedenen Gründen nicht immer möglich sein. Werden Hinweisgeber also dennoch Opfer negativer Konsequenzen, sollten weitere Schutzmaßnahmen, wie zum Beispiel arbeitsrechtlicher Schutz und Ausgleich von finanziellen oder anderen Schäden, zur Verfügung stehen und gesetzlich geregelt sein.

14 Artikel 8 der EU Richtlinie.

15 Der genaue Begriff wird in den nationalen Gesetzen festgelegt und beinhaltet zum Beispiel Straftatbestände aber gegebenenfalls auch Risiken etc.

16 Artikel 4 der EU Richtlinie; UNODC (2015), *Resource Guide on Good Practices in the Protection of Reporting Persons*, S. 9.
www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2015/15-04741_Person_Guide_eBook.pdf

Im Hinblick auf die zugelassenen und damit geschützten Meldewege ist folgendes festzuhalten: Zahlen aus Großbritannien¹⁷ und Australien¹⁸ belegen, dass sich über neunzig Prozent der Whistleblower im ersten Anlauf an eine interne Ansprechstelle wenden. Auch wenn die Forschung nicht repräsentativ für alle Länder ist und es regionale Unterschiede geben könnte, ist sie dennoch ein relevanter Ansatzpunkt, der aufzeigt, wie wichtig interne Kanäle und Verfahren sind. Ihre Nutzung ist sowohl für Arbeitgeber als auch für Regulierungsbehörden von Interesse, damit Probleme und Risiken zeitnah und „nah an der Quelle“ entdeckt und behoben werden sowie Schadensfälle, Haftung und andere Einbußen vermieden oder begrenzt werden können.

In Ländern, in denen die Nutzung interner Kanäle und Verfahren für Meldungen zugelassen und geschützt sind (was zunehmend, aber bei weitem noch nicht überall der Fall ist), scheinen sich Hinweisgeber oft erst dann an offizielle externe Stellen, wie zum Beispiel Aufsichtsbehörden, zu wenden, wenn der interne Meldeweg nicht funktioniert. Ausbleibende Rückmeldungen, falscher Umgang mit dem Hinweis oder den Hinweisgebern oder gar systemische Missstände können die Gründe sein. Damit wichtige Hinweise in solchen Fällen nicht verloren gehen, steht es Hinweisgebern in der Regel offen, sich auch und gegebenenfalls sogar direkt an externe Stellen zu wenden. Wenn weder interne noch offizielle externe Stellen reagieren und das öffentliche Interesse an der Aufdeckung gegenüber anderen entgegenstehenden Interessen überwiegt, kann unter Umständen auch der Weg zu den Medien oder eine andere Form des öffentlichen Whistleblowings geschützt sein. Manche Länder regeln diese Fälle direkt per Gesetz, andernfalls kann Rechtsprechung, wie die des Europäischen Gerichtshofes für Menschenrechte, Orientierung geben.¹⁹

Auch wenn Arbeitgeber in der Regel die Nutzung interner Kanäle und Verfahren für Meldungen bevorzugen, sprechen dennoch auch für sie zahlreiche Argumente dafür, externes Whistleblowing ebenfalls zuzulassen und

17 *Protect* (vorher: *Public Concern at Work*) (2013), *Whistleblowing: the inside story – a study of the experiences of 1,000 whistleblowers*, S. 12. <https://gala.gre.ac.uk/id/eprint/10296>

18 Griffith University (2018), *Whistleblowing: New Rules, New Policies, New Vision*, S. 3 und 16. www.whistlingwhiletheywork.edu.au/wp-content/uploads/2018/11/Whistleblowing.-New-Rules-New-Policies-New-Vision.-Working-Papers-Final-13.11.18.pdf

19 UNODC (2015), *Resource Guide on Good Practices in the Protection of Reporting Persons*, S. 39-45.

zu schützen. Wettbewerber von Unternehmen, die mit illegitimen Mitteln arbeiten, könnten zum Beispiel großes Interesse an deren Aufdeckung haben, um nur ein Beispiel zu nennen.

PRAXIS

Hinweisgebersysteme sind, unter anderem, erprobte Mittel in Unternehmen im Bereich Compliance und Sicherheit. Dabei gibt es viele Ausgestaltungsmöglichkeiten und gegebenenfalls verschiedene Kanäle und Verfahren für Meldungen für verschiedene Themenbereiche. Grundsätzlich sollten sich Unternehmen zunächst über die aktuelle Gesetzeslage und bevorstehende Veränderungen (wie zum Beispiel die EU-Richtlinie) informieren, um einschätzen zu können, welche Mindestanforderungen bestehen und ob Anpassungen notwendig sind.

Bei der Planung und Einführung eines Hinweisgebersystems geht es neben der Beachtung bestehender rechtlicher Rahmenbedingungen (insbesondere aus dem Bereich des Datenschutzes) vor allem darum, den potentiellen Hinweisgebern eine bessere Alternative zum Schweigen, aber auch zum externen Whistleblowing zu bieten. Statt einer Meldepflicht – die oft kaum durchsetzbar ist – sollte es das Angebot an die Mitarbeiter geben, Meldungen über die normale Hierarchie, aber auch über spezielle Kanäle einzureichen. Um die eingehenden Informationen besser zu managen, sind Unternehmen gut beraten, entsprechende Formulare oder Hilfsmittel bereitzustellen, die erklären, welche Mindestinformationen Hinweisgeber kommunizieren sollten. Auch die Einbindung der Mitarbeiter oder ihrer Vertretung während der Konzipierung eines Hinweisgebersystems ist hilfreich, um Vertrauen zu stärken und Klarheit zu schaffen. Kleine Unternehmen, die nicht aufgrund ihrer spezifischen, zum Beispiel risikoreichen, Tätigkeit einer gesonderten Regelung unterliegen, könnten aufgrund ihrer Größe gegebenenfalls Schwierigkeiten mit der Erstellung eines Hinweisgebersystems haben. Es könnten strategisch platzierte Mitarbeiter (zum Beispiel Personalmanager oder Compliance-Beauftragte) als interne Anlaufstelle für Whistleblower benannt werden. Auch die Nutzung eines externen Providers oder eines Vertrauensanwalts kann in Betracht gezogen werden. Notwendig ist es in jedem Fall, den Mitarbeitern klar zu kommunizieren, an welche offiziellen Stellen sie sich unter welchen Voraussetzungen wenden können. Aufgrund der zunehmenden Regelung des Hinweisgeberschutz ist in den kommenden Jahren auch mit einem erhöhten Erfahrungsaustausch und einer wachsenden

Anzahl an Informationsmaterialien zu rechnen. Vor allem die Adressaten und Ermittler brauchen Training, um zum Beispiel dafür sensibilisiert zu werden, welche Fragen beim Erstkontakt im Hinblick auf die Ermittlung aber auch den Schutz des Hinweisgebers notwendig sind und wie mit Hinweisen sachgemäß umzugehen ist.

Wichtig zur Vertrauensbildung auf verschiedenen Ebenen ist auch die weiterführende Kommunikation mit dem Hinweisgeber über die wichtigsten Entscheidungspunkte und Ergebnisse und ganz allgemein, zum Beispiel betriebsweit, die Kommunikation von Ergebnissen und Erfolgen, soweit dies datenschutzrechtlich möglich ist. Dies wird das Vertrauen in das System stärken, die Gesprächskultur fördern und zudem Wissen über Verhaltensstandards und Risiken vermitteln.

Bei den Untersuchungen ist der Kreis der Beteiligten so klein wie möglich zu halten, und die Unschuldsvermutung und die Rechte der Betroffenen, inklusive des Rechts über Untersuchungen gegen die eigene Person informiert zu werden, sobald hierdurch der Untersuchungszweck nicht mehr gefährdet wird, sind zu beachten. Neben Whistleblowern sind zudem auch zu Unrecht Beschuldigte zu schützen und für erlittene Nachteile zu entschädigen.

2.8

Überwachung und Verbesserung

Dr. Jan-Hendrik Gnädiger, Partner and Head of Corporate Compliance, KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Das konzipierte und eingerichtete Compliance-Management-System (CMS) ist nur dann hilfreich, wenn es funktioniert. Zur Sicherstellung der Funktionsfähigkeit ist eine strukturierte und kontinuierliche Überwachung und gegebenenfalls Verbesserung erforderlich.

Ziel der Überwachung ist es, Lücken und Schwachstellen im CMS zu identifizieren, die beispielsweise durch Design- sowie Kontrollschwächen und/oder Regelverstöße begründet sind. Für den Fokus der Überwachung gilt grundsätzlich: Unternehmen müssen sich mit der Vollständigkeit und Genauigkeit ihrer Compliance-Risiken auseinandersetzen, diese diskutieren, gegebenenfalls neu bewerten und die verlinkten Maßnahmen in ihrer Eignung und Wirksamkeit auf den Prüfstand stellen. Dabei werden die eingerichteten prozessintegrierten Kontrollen, Richtlinien und Prozessabläufe durch Stichproben überprüft.

Idealerweise werden die Prüffelder des CMS in einem jährlich neu aufzustellenden risikoorientierten Prüfungsplan abgebildet, der die Basis für eine regelmäßige Prüfung darstellt. Ergänzt werden die Kontrollen um ad hoc Prüfungen, zum Beispiel aufgrund eines Hinweises oder eines konkreten Verstoßes. Schließlich werden die Ergebnisse der Überwachung in eine systematische Berichterstattung, inklusive Ursachenanalyse und Maßnahmeninitiativen zur Verbesserung, überführt.

Im Wesentlichen geht es bei der Überwachung und Verbesserung um drei Perspektiven:

1. Überprüfung der Wirksamkeit

Die eingerichteten Elemente des CMS, deren Grundsätze und Maßnahmen sowie compliance-bezogene präventive und detektive Kontrollen sind regelmäßig zu überprüfen, und zwar dahingehend, ob diese auch tatsächlich konzernweit eingerichtet und angewendet werden, das heißt funktionieren. Dabei sind folgende Fragen relevant:

- Wurden die durch die Compliance-Abteilung konzipierten Compliance-Maßnahmen in den Fachbereichen und Tochtergesellschaften eingerichtet und finden diese Anwendung?

Beispiel: Die im Konzern zentral organisierte Compliance-Abteilung hat eine Richtlinie zum Umgang mit Spenden und Sponsoring entwickelt, diese ist durch den Vorstand formell freigegeben und soll nun konzernweit implementiert werden. Die Richtlinie sieht qualitative und quantitative Grenzen und Freigabeverfahren für den Spenden- und Sponsoringprozess vor, der zu dokumentieren ist. Die Fachbereiche werden zu den Inhalten der Richtlinie geschult. Die Tochtergesellschaften werden zunächst zur Prüfung und anschließend zur Einrichtung und Anwendung der Vorgaben aufgefordert. Für die Überprüfung der Wirksamkeit kann, zum Beispiel ausgehend von dem in der Buchhaltung vorgehaltenen GuV-Konten der erfassten Spenden-/Sponsoringaufwendungen, durch Stichproben die Einhaltung des in der Richtlinie vorgegebenen Prozesses ex post geprüft werden.

- Erfolgt die Anwendung der Compliance-Maßnahmen entsprechend des konzipierten Prozesses (Prozess-Compliance)?

Beispiel: Die oben erwähnte Richtlinie zu Spenden und Sponsoring sieht eine Vorerfassung der angedachten Spende mitsamt einer Beantragung in einem elektronisch zugänglichen Spendenregister (Tool) vor. Der Spenden- oder Sponsoringvorgang ist im Prozess sowohl an die Erfassung, Beantragung und Freigabe gebunden. Für die Überprüfung der Wirksamkeit des Prozesses kann nun wiederum durch Abgleich mit dem GuV Konto geprüft werden, ob für die bereits erfolgten Spenden diese Vorgabe auch tatsächlich Anwendung gefunden hat oder ob es zu Spenden ohne Erfassung und Beantragung kam, beispielsweise durch mündliche Besprechung.

- Ist die Einrichtung und Anwendung der Compliance-Maßnahmen nachvollziehbar, das heißt revisionssicher dokumentiert?

Beispiel: Die Überprüfung der Wirksamkeit kann – egal ob intern oder extern durchgeführt – nur erfolgen, wenn die Anwendung der Compliance-Maßnahmen revisionssicher dokumentiert ist, also ein sachkundiger Dritter durch die erstellte Dokumentation die Anwendung ex post nach-

vollziehen kann. Insoweit wäre eine Überprüfung der hier dargestellten Spenden- und Sponsoringrichtlinie nicht möglich, wenn der Prozess zwar faktisch eingehalten wird, gleichwohl die Schritte nur verbal zwischen den Beteiligten erfolgen.

2. Überprüfung der Eignung

Bei der Überprüfung ist auch dem dynamischen und sich stetig verändernden Umfeld Rechnung zu tragen. So kommt es häufig vor, dass sich die in der jüngsten Vergangenheit identifizierten Risiken verändern, irrelevant werden oder gänzlich neue Risiken hinzukommen und dadurch bestehende Maßnahmen angepasst beziehungsweise ergänzt werden müssen. In diesem Fall steht die Vollständigkeit der Risiken und die Eignung der eingerichteten Maßnahmen im Fokus (Angemessenheitsprüfung). Darüber hinaus kann es immer auch sein, dass bestimmte Maßnahmen nicht zum Unternehmen passen oder sich im Zeitablauf als unangemessen herausstellen.

Beispiel: Das Unternehmen hat als Teil seiner Markenstrategie entschieden, Sportvereine im lokalen Umfeld zu unterstützen. Im Ergebnis kommt es zu einer Vielzahl an Sponsoringanträgen mit spezifischen Fragen rund um die Beteiligten des Vereinssports. Da weder das *Risk Assessment* noch die Richtlinie dieses Thema bislang abdeckt, ist die Handhabung der Anträge unterschiedlich und unstrukturiert. Im Ergebnis ist die Richtlinie in der aktuellen Form nicht mehr geeignet, das neue und konkretere Compliance-Risiko ausreichend abzudecken und bedarf einer Verbesserung.

3. Verbesserung

Die im Rahmen der regelmäßigen oder anlassbezogenen Überprüfung identifizierten Schwachstellen im CMS sind auf ihre Ursache zu analysieren und durch konkrete und verbindliche Maßnahmen abzustellen. Dabei kommt der Ursachenanalyse besondere Bedeutung zu. Des Weiteren ist zu überprüfen, an welcher Stelle die implementierten Kontrollmaßnahmen versagt haben und wie diese gegebenenfalls weiterentwickelt werden können, um die Wirksamkeit des CMS zu erhöhen.

Sofern Handlungsbedarf besteht und davon auszugehen ist, dass der Eintritt eines Risikos durch eine verbesserte oder neu zu implementierende Maßnahme reduziert werden kann, empfiehlt sich die (Weiter-) Entwick-

lung einer Maßnahme zusammen mit der entsprechenden Fachabteilung, welche die Compliance schließlich anwenden muss.

Beispiel: Im Rahmen der Überprüfung der Anwendung der Richtlinie zu Spenden und Sponsoring ist aufgefallen, dass trotz der Einrichtung eines elektronisch zugänglichen Spendenregisters (Tool) wie auch eines eingerichteten Prozesses an die Erfassung, Beantragung und Freigabe Spenden und Sponsoringmaßnahmen finanziert wurden, die nicht im Einklang mit dem Regelungsinhalt der Richtlinie standen. Die Ursachenanalyse hat dabei ergeben, dass

- die Richtlinie sowie das Spendenregister nicht in allen Konzerngesellschaften implementiert wurden;
- nicht alle am Prozess beteiligten Mitarbeiter geschult wurden;
- die Richtlinie sowie das Spendenregister trotz Implementierung durch Zahlungsanweisungen missachtet werden konnten, zum Beispiel durch Zahlungsanweisungen des Vertriebs;
- dass systemseitig keine Kontrollen implementiert wurden, welche die Verbuchung auf dem entsprechenden Aufwandskonto von einer Freigabe, zum Beispiel im Spendenregister, abhängig macht;
- dass Spenden und Sponsoringmaßnahmen bewusst anders bezeichnet und schließlich auf einem anderen Aufwandskonto verbucht wurden.

Das hier genannte Beispiel demonstriert Ausprägungen von möglichen Verstößen trotz eingerichteter Maßnahmen. Insofern lassen sich hieraus konkrete Verbesserungsvorschläge ableiten:

- die vollständige, konzernweite Kommunikation und Implementierung der Richtlinie sowie des Spendenregisters;
- die umfassende Schulung von Mitarbeitern aus allen beteiligten Funktionsbereichen;
- die Überarbeitung der Freigabeverfahren und Zahlungsanweisungen;
- die Implementierung von systemseitigen Kontrollen;
- durch eine Anpassung des risikoorientierten Prüfungsplans insgesamt.

Der Abschnitt „Verbesserung“ adressiert jedoch nicht nur die Weiterentwicklung von einzelnen Maßnahmen, sondern auch die Messung der Fortschrittlichkeit von Compliance-Maßnahmen über einen längeren Berichtszeitraum. So können Unternehmen beispielsweise mit Hilfe von entsprechenden Kennzahlen beziehungsweise *Key Performance Indicators*

(KPIs) ihr CMS überprüfen und daraus konkrete Entscheidungen zur Verbesserung ableiten. Beispiele hierfür sind die Häufigkeit von Hinweisen in Bezug auf einzelne Regionen oder Konzerngesellschaften, die Häufigkeit von Verstößen und Auswertungen von Compliance-Umfragen.

Die Überwachung selbst hat neben Möglichkeiten der Selbstbewertung idealerweise durch eine unabhängige Stelle zu erfolgen. Denkbar ist hier unter Umständen die Compliance-Abteilung oder die interne Revision als vollständig unabhängige Institution. In der Praxis erfolgt die Überwachungsfunktion oftmals auch durch einen unabhängigen Dritten, wie zum Beispiel einer Rechtsanwaltschaft oder Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, wobei auch die Anwendung von Prüfungs- oder Zertifizierungsstandards in Betracht kommen.

Überwachung und Verbesserung wird auch durch die aktuell in Deutschland diskutierten und weitestgehend anerkannten Rahmenkonzepte für angemessene und wirksame CMS gefordert. Sowohl der Prüfungsstandard (PS) des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IdW) 980, die auf Compliance gerichteten ISO Standards 37001, 19600 und 37301 als auch der im Juni 2020 aktualisierte Leitfaden des *Department of Justice* (DoJ) sprechen direkt oder indirekt Überwachung und Verbesserung als Teil eines CMS an.

3

Einzelaspekte

3.1

Sponsoring

Sylvia Schenk, Arbeitsgruppe Sport, Transparency International Deutschland e.V.

Effektives Sponsoring ist eine Win-Win-Situation – das sponsernde Unternehmen gewinnt Medienkontakte (im Sport oftmals überproportional im Vergleich zu den Kosten anderer Werbeformen) und zusätzlich noch einen positiven Imagetransfer, während der Sponsoringpartner (ein Verein, ein Veranstalter, ein Unternehmen oder eine Einzelperson zum Beispiel aus Kultur, Sport oder einer Sozialinstitution) mit Finanz- und/oder Sachmitteln seine Aufgabenerfüllung verbessern oder ein spezifisches Projekt verwirklichen kann.

Doch diese Wirkungen stellen sich nicht automatisch ein, und zudem lauern auch hier Compliance-Risiken, die sich kurz wie folgt skizzieren lassen:

1. Risiken bei Abschluss und Vollzug des Sponsoringvertrags:

- Die Entscheidung für ein Sponsoring folgt den persönlichen sportlichen/kulturellen Interessen, zum Beispiel des Marketingchefs, statt sich an den Zielen des Unternehmens beziehungsweise am Produkt und dessen Zielgruppe auszurichten. Dies kann im Einzelfall eine strafrechtlich relevante Untreue darstellen.²⁰
- Es wird ein Verband unterstützt, bei dem ein Mitarbeiter des Sponsors selbst engagiert ist (Interessenkonflikt).
- Hinzu kommen übliche Risiken im Zusammenhang mit Verträgen, wie Bestechung, Unterschlagung oder ähnliches.

2. Risiken beim Vertragspartner:

- Mangelnde Seriosität, beispielsweise Defizite in der Governance eines Sport- oder Kulturvereins;
- Fehlverhalten Einzelner, zum Beispiel Drogenkonsum oder sexuelle Belästigung bei einer Kulturveranstaltung, Doping oder Rassismus im Sport.

²⁰ www.hrr-strafrecht.de/hrr/1/01/1-215-01.php3

Da Sponsoring per Definition auf Außenwirkung abzielt, können negative Vorfälle (Skandale) zwar die Reichweite erhöhen, aber neben finanziellen Schäden (zum Beispiel Abbruch einer Werbekampagne, die auf einen kurzfristig wegen Dopings gesperrten Sportler ausgerichtet war) auch erhebliche Folgen für die Reputation des Sponsors haben.

In den vergangenen Jahren spielte Sponsoring in der Compliance-Debatte eine zunehmend wichtige Rolle, wobei Compliance über Korruptionsprävention hinausgeht. Grundsätzlich ist es auch im Interesse der Gesponserten, wenn Risiken adäquat gemanagt werden. Hierzu können Hilfestellung und Know-how vom Sponsor angeboten oder zum Beispiel durch einen *Code of Conduct* vertraglich Anforderungen festgelegt werden.

Neben einem Sponsoring-Konzept (Was passt zum jeweiligen Unternehmen beziehungsweise Produkt? Was soll bewirkt werden?) benötigen Unternehmen deshalb, in Ergänzung zu ihrem Compliance-System, eine spezifische Herangehensweise für ihr Sponsoring, die sich an den Grundsätzen zum Risikomanagement der Lieferkette ausrichtet:

- Due Diligence bei der Auswahl des Sponsoring-Partners;
- Bei einem Empfänger aus dem öffentlichen Sektor, zum Beispiel ein städtisches Museum, ist besondere Aufmerksamkeit erforderlich. Jegliche Verbindung zur dienstlichen Tätigkeit eines Amtsträgers ist zu vermeiden;
- *Code of Conduct* beziehungsweise entsprechende Richtlinien für die Gesponserten;
- Angebot von Information, Schulungen und Ähnlichem, soweit dies nicht vom Gesponserten selbst geleistet werden kann (zum Beispiel bei kleineren Vereinen, ehrenamtlich geführten Verbänden);
- Kontrolle und Sanktionen, gegebenenfalls Vereinbarung von Vertragsstrafen, Schiedsklausel.

Damit sichern Unternehmen nicht nur ihr Sponsoring ab, sondern nehmen ihre unternehmerische Verantwortung wahr, indem sie Anstöße zu verstärkten Compliance-Maßnahmen in anderen gesellschaftlichen Bereichen geben und ihre Kompetenzen für den Gesponserten nutzbar machen.

Der UN Global Compact hat sich auf internationaler Ebene bereits 2013 der Problematik angenommen und das Handbuch „*Fighting Corruption in Sport*

Sponsorship and Hospitality“ veröffentlicht,²¹ das neben einem umfassenden Konzept auch effektive Hilfestellungen für die Praxis enthält.

Generelle Anti-Korruptions-Klauseln sollten inzwischen zum Standard bei Sponsoringverträgen gehören. Um sich gut abzusichern braucht es jedoch darüberhinausgehende spezifische Regelungen beziehungsweise Maßnahmen.

PRAXIS

Ein frühes Beispiel für das entsprechende Engagement eines Sponsors war das Ironman-Team der Commerzbank AG mit einer klaren, vertraglich fixierten Anti-Doping-Vorgabe. Dazu gehörte, in Abstimmung mit der Nationalen Anti-Doping-Agentur (NADA), neben speziell angebotenen, von der Commerzbank finanzierten Präventions-Workshops und Beratung für die Athleten, das Einfrieren von Proben zur späteren Nachanalyse. Erst als auch die Nachanalysen negativ waren, wurden zuvor zurückgehaltene Anteile der Sponsoringleistungen an die Athleten ausgezahlt.²²

Coca-Cola und adidas haben sich nach den Korruptionsskandalen bei der *Fédération Internationale de Football Associations* (FIFA) öffentlich für eine deutliche Verbesserung der Governance eingesetzt²³ und anschließend je einen Vertreter in den unabhängigen Menschenrechtsbeirat der FIFA²⁴ entsandt. Dies zeigt die Breite eines möglichen Engagements von Sponsoren beim Gesponserten.

Unternehmen, die sich für Governance engagieren, befinden sich in guter Gesellschaft mit Regierungen und supranationalen Organisationen. Die Vielfalt von Stakeholdern wird deutlich beim *Centre for Human Rights and Sport*, wo neben den bereits genannten Unternehmen adidas und Coca-Cola unter anderem BT Group, Procter & Gamble, Sky und VISA im *Advisory Council* aktiv mitarbeiten.²⁵

Dies zeigt den Rahmen, in dem Sponsoring und Korruptionsprävention zu sehen sind, und unterstreicht die Bedeutung eines breiten Engagements.

21 www.unglobalcompact.org/library/771

22 <https://tri-mag.de/aktuell/szene/commerzbank-team-auch-bei-nachanalyse-sauber-94143>

23 www.faz.net/aktuell/sport/sportpolitik/fifa-korruption-erste-forderungen-von-adidas-13921384.html

24 www.business-humanrights.org/en/fifa-human-rights-advisory-board

25 www.sporhumanrights.org/en/about/who-we-are

3.2

Hospitality – Wichtige Fragestellungen in Bezug auf Geschenke und Einladungen

Corinna Widenmeyer, Divisional Compliance Officer Mercedes-Benz Cars & Vans, Daimler AG

Einladungen zu Sportveranstaltungen oder Messen, aber auch Präsente wie eine Flasche Wein oder ein Bildband sind Teil des geschäftlichen Alltags. Sie dienen der Kontakt- und Beziehungspflege und sind je nach Rahmen und Aufwand auch angemessen. Was geschieht aber, wenn der Eindruck der Einflussnahme entsteht? Dann kommen Geschäftspartner und Kunden leicht in ein Dilemma. Fest steht, für Zuwendungen und Geschenke gibt es Regelungsbedarf.

Der Umgang mit *Hospitality*, zu Deutsch verstanden als ein freundlicher und großzügiger Empfang und die Unterhaltung von Gästen, ist immer zu prüfen, wenn es in Unternehmen darum geht, Korruptionsrisiken zu begegnen, Untreue vorzubeugen und so die Vermögenswerte eines Unternehmens zu schützen.

Korruption ist in nahezu allen Ländern verboten, um den freien, lautereren Wettbewerb vor Verfälschung und Außerkraftsetzung zu schützen. In Deutschland ist dies in den Regelungen zu Bestechlichkeit und Bestechung im geschäftlichen Verkehr (§ 299 StGB) festgeschrieben.

Darin ist klar geregelt, dass Einladungen von Geschäftspartnern dann unzulässig sind, wenn sie auf eine unlautere Wettbewerbsbeeinflussung abzielen.

Keine Korruptionsgefahr besteht hingegen bei Zuwendungen an Privatpersonen, die eigenständige Entscheidungen treffen, deren Konsequenzen nur das private Vermögen betreffen. Gleiches gilt für Alleineigentümer von Unternehmen, deren Entscheidungen lediglich auf persönlichem Ermessen beruhen. In jedem Fall sind aus Perspektive des Einladenden jedoch die Regeln zur Untreue zu beachten. Dies bedeutet, dass für Geschenke und Einladungen eine geschäftliche Begründung vorliegen muss. Zudem müssen diese verhältnismäßig und angemessen sein.

Dagegen sind Interessenkonflikte bei Angestellten eines Unternehmens, die im Regelfall im Interesse ihres Arbeitgebers handeln und deren Entscheidungen Konsequenzen für das Unternehmensvermögen haben, differenzierter zu betrachten.

Auch Amtsträger handeln in fremdem Interesse, indem sie etwa über öffentliche Aufträge entscheiden. Der Schritt, Amtsträger einzuladen, will deshalb sorgfältig überlegt sein, insbesondere vor dem Hintergrund, dass beispielsweise nationale gesetzliche Regelungen mit exterritorialer Anwendung (wie der amerikanische *Foreign Corrupt Practices Act*) besondere Sorgfalt hinsichtlich des Umgangs mit Amtsträgern erfordern. Zu beachten ist außerdem, dass bei Amtsträgern bereits Vorteilsannahmen und -gewährungen in geringem Umfang strafrechtlich relevant sein können. Der deutsche Gesetzgeber hat dies in speziellen Normen (§§ 331, 333 StGB) festgelegt.

Im Gegensatz dazu werden Vorteilsgewährungen geringen Umfangs im privatwirtschaftlichem Geschäftsverkehr nicht strafrechtlich sanktioniert. Diese fallen nicht in den Anwendungsbereich des § 299 StGB, solange sie allgemeinen Höflichkeitsregeln oder der Verkehrssitte entsprechen. Dies bedeutet, dass Einladungen zu Geschäftsessen, Werbeatikel und sonstige kleinere Zuwendungen im Regelfall erlaubt sind. Wenn jedoch aus Sicht eines über die vorliegende Situation informierten Dritten („objektiver Dritter“) vernünftigerweise davon auszugehen ist, dass die Zuwendung zu einer sachwidrigen Beeinflussung führt, kann die Zuwendung strafbar sein. Bei der Entscheidung beziehungsweise Beurteilung sind unter anderem folgende Kriterien relevant:

- die Höhe des Vorteils;
- das Geschäftsfeld;
- sowie die Stellung und Lebensumstände der Beteiligten.

Bei Geschenken sollte ebenfalls auf die Angemessenheit geachtet werden (Mittel-Zweck-Relation). Ein starrer Höchstbetrag für Zuwendungen ist kaum praktikabel. Es kommt darauf an, ob ein Geschenk im Rahmen einer individuellen Geschäftsbeziehung verhältnismäßig ist. Als wichtiger Orientierungsrahmen können hier die Art und Form der Geschäftstätigkeit im Verhältnis zu dem Geschenk fungieren. Je stärker der Bezug des Geschenks zur Geschäftstätigkeit, desto eher wird man eine Angemessenheit der Zuwendung bejahen können.

Bei Veranstaltungen hingegen kann der wesentliche Charakter für die weitere Risikoeinschätzung herangezogen werden. Dabei setzt man die geschäftsbezogenen Elemente ins Verhältnis zu den Unterhaltungselementen. Überwiegen die Unterhaltungselemente, ist die Angemessenheit besonders intensiv zu prüfen.

Es empfiehlt sich, die Veranstaltung im Hinblick auf die Teilnehmer, den Ablauf, Hintergründe und Motive sowie den Kontext zu überprüfen und bei einer Annahme der Einladung auch zu dokumentieren. Denn wichtigstes Element ist Transparenz innerhalb des eigenen Unternehmens und gegenüber dem Geschäftspartner. Dies gilt insbesondere bei Einladungen, um dadurch mögliche Interessenkonflikte zu vermeiden. Unternehmensweit geltende Transparenzregeln und formale Voraussetzungen (Vieraugenprinzip, Genehmigungen, etc.) haben sich hierfür bewährt.

Neben dem strafrechtlichen Risiko für die handelnden Personen, das im Einzelfall gravierende Auswirkungen haben kann, ist die öffentliche Wahrnehmung solcher Vorgänge für ein Unternehmen von eminenter Wichtigkeit. Der Kunde nimmt saubere und transparente Geschäftspraktiken als Pluspunkt wahr. Deshalb ist es geschäftsfördernd, bei *Hospitality* eine eindeutige und korrekte Linie zu verfolgen.

Folgende Fragestellungen (nicht abschließend) können aus Sicht des Einladenden dabei relevant sein:

1. Teilnehmer

- Wird ein transparenter objektiver Auswahlprozess angewandt?
- Ist ein Interessenkonflikt möglich?
- Liegen rechtliche oder sonstige Einschränkungen beziehungsweise Besonderheiten zur Person des Eingeladenen vor?
- Liegt eine Listung auf einer einschlägigen Sanktionsliste vor, die eine Bereitstellung wirtschaftlicher Mittel (beispielsweise auch die Teilnahme an einer Veranstaltung) untersagt?
- Liegt ein Geschäftszweck für die Einladung vor?
- Ist die hierarchische Einordnung des Eingeladenen adäquat?

2. Veranstaltung

- Inwieweit ist Produktbezug gegeben?
- Ist der Rahmen beziehungsweise die Wertigkeit angemessen?
- Gibt es einen Industriestandard?
- Bestehen regionale Besonderheiten?

3. Kontext

- Wie häufig erfolgen Einladungen?
- Können Reputationsrisiken entstehen?
- Gibt es aktuelle kritische Geschäftskontakte (zum Beispiel anstehende wesentliche Veränderungen in der Geschäftsbeziehung, Ausschreibungen, etc.)?

4. Formalitäten

- Sind interne Kontrollen vorgesehen (Vieraugenprinzip, Genehmigung, etc.)?
- Erfolgt eine akkurate Buchführung?
- Ist eine korrekte Versteuerung sichergestellt?
- Besteht eine nachvollziehbare Dokumentation?
- Wird die Einladung an die Geschäftsadresse versandt?
- Wird im Rahmen der Einladung auf die Einhaltung der jeweils geltenden Compliance-Regelungen hingewiesen?

PRAXIS

Bei der Daimler AG werden Veranstaltungen nach dem jeweiligen Risiko-Grad beurteilt. Der Beratungsinhalt und -umfang seitens der Compliance-Organisation greift dabei die oben genannten Kriterien auf.

Um diese Fragestellungen in der Praxis zu prüfen und die Mitarbeiter dabei zu unterstützen, hat die Daimler AG eine Reihe von Leitplanken entwickelt. Mithilfe von Richtlinien zu Geschenken und Einladungen werden Hinweise zur Beurteilung für die weltweiten Vertriebs- und Marketingorganisationen bereitgestellt. Für spezifische Events (zum Beispiel *Hospitality* im Rahmen der Formel 1, wichtige Sportveranstaltungen, *Red Carpet Events*, Einladungen zu Messen) wurden ergänzende Compliance-Hinweise etabliert, die weltweit konkrete Risiken aufzeigen und eine risikogerechte Ausgestaltung von Veranstaltungen sicherstellen sollen.

Darüber hinaus schafft die Daimler Verhaltensrichtlinie einen übergreifenden Rahmen für alle Beschäftigten, um täglich integer zu handeln. Integres Verhalten bedeutet für Daimler, das Richtige zu tun. Dazu gehört, Gesetze einzuhalten, das eigene Handeln an den Unternehmenswerten auszurichten und auf den inneren Kompass zu hören.

Weiterhin werden diese Haltung sowie Erwartungen regelmäßig auch an die Geschäftspartner kommuniziert und Hilfestellung für den Umgang mit möglichen Integritäts- und Compliance-Risiken gegeben. Dazu werden unter anderem webbasierte Compliance-Awareness-Module für Vertriebspartner sowie Lieferanten angeboten.

3.3

Geschäftspartner-Compliance

Dr. Rainer Markfort, Partner, Dentons Europe LLP

„*You can't make a good deal with a bad person*“, sagt Warren Buffett²⁶ und erklärt auch, warum das so ist: Integre Menschen halten, was sie versprechen, andere nicht. Aus diesem einfachen Grund ist die Integritätsprüfung eines Geschäftspartners weit mehr als nur ein Compliance-Thema. Sie ist aber zugleich auch ein wichtiges Compliance-Thema.

In unserer heutigen hoch spezialisierten Welt kaufen Unternehmen Produkte und Dienstleistungen global ein und vertreiben sie weltweit. Das gilt in besonderem Maße für unsere exportorientierten deutschen Unternehmen. Nicht wenige deutsche Mittelständler sind zu Recht stolz darauf, Weltmarktführer in ihrem speziellen Produktbereich zu sein. Das aber bringt nicht nur Ehre und Umsatz. Es bedeutet auch, mit Lieferanten, Subunternehmern, Vertriebsmittlern, Beratern und Dienstleistern überall auf der Welt Geschäfte zu machen.

Derartige Geschäftsbeziehungen bergen spezifische Risiken, von der Produktqualität über Vertragstreue bis hin zur Integrität, für die letztlich das Unternehmen verantwortlich gemacht werden kann und die für den wirtschaftlichen Erfolg entscheidend sind. Daher sollten verschiedene Funktionen im Unternehmen – Buchhaltung, Controlling, Recht, Compliance, etc. – bei Aufnahme einer Geschäftsbeziehung die möglichen Risiken beurteilen und sie im weiteren Verlauf beobachten.

Wer auch immer mit der Prüfung betraut ist, sollte sich folgende Fragen stellen:

1. **Wer ist mein Geschäftspartner?** – Frage nach der Identität.
2. **Kann mein Geschäftspartner halten, was er verspricht?** – Frage nach der Qualität.
3. **Ist mein Geschäftspartner wirtschaftlich zuverlässig?** – Frage nach der Bonität.
4. **Kann ich darauf vertrauen, dass sich mein Geschäftspartner rechtmäßig verhält?** – Frage nach der Integrität.

²⁶ Mary Buffett/David Clark, *The Tao of Warren Buffett*, Simon & Schuster, London 2008, S. 6.

Diese Fragen klingen banal und selbstverständlich. Die Antworten sind es aber häufig nicht. Die ersten drei Fragen betreffen klar operative Risiken: Kann das Geschäft mit diesem Partner erfolgreich durchgeführt werden? Gibt es Zweifel, müssen weitere Informationen eingeholt und gegebenenfalls Maßnahmen ergriffen werden, die das Risiko begrenzen, oder man verzichtet ganz auf das Geschäft. Noch schwieriger ist es mitunter, die Integrität eines Geschäftspartners zuverlässig zu beurteilen. Zweifel bei den ersten drei Fragen sollten in jedem Fall als Warnsignal (*Red Flag*) wahrgenommen werden.

Aber warum muss ich mich dafür interessieren, ob sich mein Geschäftspartner rechtstreu verhält oder ob er sein Geschäft in korrupter Weise betreibt? Enden meine Verantwortlichkeit und mein Einfluss nicht an den Toren meines eigenen Unternehmens? Diese Auffassung lässt sich heute nicht mehr vertreten. Anti-Korruptionsgesetze wie etwa der FCPA oder der *UK Bribery Act* verlangen eine angemessene Prüfung und Überwachung von Geschäftspartnern und beinhalten aufgrund ihrer extraterritorialen Wirkung auch für deutsche Unternehmen Haftungsrisiken.

Doch auch das deutsche Recht verlangt, dass eine Geschäftsleitung durch geeignete Maßnahmen jegliche Korruptionszahlungen unterbindet. In einem vielbeachteten Urteil vom Dezember 2013 hat das Landgericht München I festgestellt, dass ein Vorstand persönlich dafür einstehen muss, wenn es bei einer Geschäftsbeziehung zu Schmiergeldzahlungen kommt: „Gelder, die aus dem Gesellschaftsvermögen abfließen, ohne dass geklärt werden kann, ob dies auf der Grundlage eines wirksamen (Berater-) Vertrags erfolgt, stellen einen ersatzfähigen Schaden dar.“

PRAXIS

Zugunsten nachhaltiger Geschäftserfolge, der eigenen Reputation, der geforderten Rechtstreu und Haftungsvermeidung sollte ich mich also immer um die Integrität derjenigen Menschen kümmern, die mit meinem Unternehmen in geschäftlicher Verbindung stehen. Natürlich müssen nicht alle Geschäftspartner im gleichen Maße überprüft werden. Nehme ich die Dienste eines Vertriebsmittlers in einem Schwellenland in Anspruch, der sich bei den örtlichen Behörden um den Auftrag für eine Infrastrukturmaßnahme bemüht, birgt dies ein höheres Korruptionsrisiko, als wenn ich mit einem inländischen Zulieferer Geschäfte tätige, mit dem ich schon seit Jahren in geschäftlicher Beziehung stehe und dessen Ruf in der Branche tadellos ist.

Wie in anderen Bereichen des Risikomanagements geht es also auch hier darum, die möglichen Korruptionsrisiken zu identifizieren und hinsichtlich verschiedener Gruppen von Geschäftspartnern zu gewichten. Dabei helfen bestimmte Kriterien wie Nähe zum Unternehmen (räumlich wie auch organisatorisch), Branche und Wettbewerbsumfeld, Geschäftsmodelle und Vergütungssysteme. Auf diese Weise kann der Großteil der Anstrengungen zur Korruptionsvermeidung auf die kleine Gruppe derjenigen Geschäftspartner konzentriert werden, von denen wirklich eine Gefahr ausgehen könnte.

Ein Risiko überhaupt zu erkennen ist der erste Schritt. Ihm in geeigneter Weise zu begegnen, ohne das angestrebte Geschäftsziel zu gefährden, ist der zweite – und die eigentliche Herausforderung. Es sei denn, das Geschäftsziel ließe sich nur durch Bestechung erreichen. In diesen (seltenen) Fällen gibt es nur eine Lösung: Hände weg! In der Praxis gibt es aber zumeist kein klar zu unterscheidendes Schwarz und Weiß; auch die Geschäftswelt ist so bunt wie das Leben selbst. Darum gilt es, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um das Korruptionsrisiko einzugrenzen. Grundlage hierfür sind gesicherte Informationen aus zuverlässigen (und legalen) Quellen über den Geschäftspartner. Fündig wird man in dieser Hinsicht sehr leicht in öffentlichen Registern und bei Informationsdiensten, aber auch im Internet. Die Bewertung und richtige Einordnung des potentiellen Geschäftspartners erfordern jedoch bisweilen den geschulten Mitarbeiter oder externe Compliance-Experten.

Der Vertrag mit dem Geschäftspartner muss diesen dazu verpflichten, dass er die Regeln zur Korruptionsprävention als bindend anerkennt, und für den Fall eines Verstoßes müssen Sanktionen festgelegt sein, etwa die Kündigung des Vertrags oder Vertragsstrafen. Der Geschäftspartner sollte aber auch in geeigneter Weise geschult werden.

Schließlich gilt für die Korruptionsprävention beim Umgang mit Geschäftspartnern in besonderem Maße, was für Compliance im Allgemeinen gilt: Regeln und Kontrollen werden von den Beteiligten, eigenen Mitarbeitern und Geschäftspartnern als bürokratische Hemmnisse empfunden, wenn nicht eine wertebasierte Unternehmenskultur von der Geschäftsleitung wirklich gewollt und vorgelebt wird. Und die Maxime lautet hier: „*No business with corrupt people!*“

3.4

Red Flags – Risikoanalyse und Geschäftspartnerprüfung

Dr. Carsten Giersch, Senior Partner, Berlin Risk

Unternehmen, die ihre Geschäftspartner auf Risikoindikatoren überprüfen, sogenannte *Red Flags*, leisten einen aktiven Beitrag zur Korruptionsprävention. Im Rahmen einer risikobasierten Geschäftspartnerprüfung (*Due Diligence*) zeigen *Red Flags* erhöhte Korruptionsrisiken für das eigene Unternehmen an, denen entsprechend größere Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. Dies dient nicht nur dem Schutz vor rechtlichen Problemen, sondern auch der Vermeidung von finanziellen Verlusten und Schäden an der eigenen Reputation, die durch eine Verbindung mit Geschäftspartnern mit zweifelhafter Integrität entstehen können.

Red Flags im Rahmen der Geschäftspartnerprüfung betreffen mögliche Integritätsrisiken im Zusammenhang mit der Organisation und Struktur eines Unternehmens, seinen Eigentümern und dem Führungspersonal sowie den bisherigen Geschäftspraktiken und der Reputation des betreffenden Unternehmens (siehe Tabelle S. 78).

Red Flags sind Warnsignale, die unterschiedlich deutlich wahrnehmbar sein können, aber ernst zu nehmen sind und weiter überprüft werden sollten. Das gilt nicht nur dann, wenn Informationen über die Geschäftspartner direkt negativ sind, sondern auch im Falle von widersprüchlichen, fehlerhaften oder unvollständigen Informationen, die ein Zeichen von mangelnder Transparenz oder einer fragwürdigen Reputation sein können.

Negative Indikationen können – wie im Fall eines Eintrags in internationalen Sanktionslisten oder bei früheren Verurteilungen und laufenden Gerichtsverfahren wegen Korruption – so schwerwiegend sein, dass von einer Partnerschaft mit dem betreffenden Unternehmen Abstand genommen werden sollte.

Red Flags – Systematik nach Untersuchungsbereichen und Risikoindikatoren

Unternehmensorganisation und -strukturen	<ul style="list-style-type: none">• Unklare Eigentumsverhältnisse (<i>Beneficial Ownership</i>)• Intransparente Offshore-Strukturen / Verbindungen zu Hochrisikoländern• Nicht nachvollziehbare Unternehmensbeteiligungen• Neue Gesellschaft ohne Track Record
Unternehmens-eigentümer und Management	<ul style="list-style-type: none">• Inkonsistente Lebensläufe / Interessenkonflikte• Einstufung als / Beziehungen zu <i>Politically Exposed Persons</i> (PEPs) oder <i>State-Owned Companies</i> (SOC)• Beziehungen zu zweifelhaften Partnerunternehmen, einschließlich der Lieferkette• Funktion als Mittelsmann / übermäßige Abhängigkeit von Mittelsleuten
Reputation des Unternehmens und seiner Geschäftspraktiken	<ul style="list-style-type: none">• Eintrag in internationale Sanktions- und Watchlisten• Gerichtsverfahren / Verurteilungen wegen Korruption• Offizielle Ermittlungen / Untersuchungen durch Regulierungsbehörden wegen Korruption• Medienberichte über Verwicklungen in Korruption / fragwürdige Geschäftspraktiken

Bei unklaren Eigentumsverhältnissen oder nicht nachvollziehbaren Beteiligungsstrukturen ist weitere Aufklärung im Rahmen einer vertieften Sorgfaltspflicht (*Enhanced Due Diligence*) erforderlich. Das gilt ebenso bei negativen Medienberichten über Verwicklung in Korruption oder im Falle von Gerüchten über Beziehungen zu zweifelhaften Partnerunternehmen.

Manche der als *Red Flags* angezeigten Integritätsrisiken lassen sich möglicherweise durch gezielte Maßnahmen der Risikominderung handhaben. Weitere Nachforschungen über festgestellte Verbindungen zu Politisch Exponierten Personen (PEP) oder über mögliche Interessenkonflikte können schließlich in vertragliche Vorkehrungen zur Korruptionsprävention münden.

Die Untersuchung von *Red Flags* entfaltet ihre größte Wirkung im Rahmen einer systematischen Risikoanalyse. Durch eine solche Analyse können Unternehmen die mit ihren Geschäftspartnern verbundenen Risiken identifizieren und mit „niedrig“, „mittel“ oder „hoch“ klassifizieren, um entsprechende Prioritäten beim Risikomanagement sowie beim fortlaufenden Geschäftspartner-Monitoring zu setzen.

PRAXIS

Ein Industrieunternehmen strebt den Markteintritt in Afrika an und möchte geeignete Staaten auswählen. Vor dem Hintergrund erhöhter Korruptionsrisiken in den in Frage kommenden Ländern werden potenzielle Geschäftspartner auf *Red Flags* hin überprüft. In einigen Fällen ergeben sich ernste Bedenken. In einem Land, das als politisch instabil gilt, fungiert der zur Auswahl stehende Geschäftspartner als Mittelsmann für ein umstrittenes Mitglied der herrschenden Familie. In einem anderen Fall stellt sich bei der Überprüfung heraus, dass US-Behörden in der Vergangenheit gegen einen möglichen Geschäftspartner ermittelt haben, und zwar wegen deren Beteiligung an einem unter Korruptionsverdacht stehenden Unternehmens. Das Industrieunternehmen schließt die als zu riskant eingestuft Fälle aus und konzentriert seinen Markteintritt auf weniger Staaten als ursprünglich geplant.

Ein Handelsunternehmen plant Beteiligungen in einem osteuropäischen Staat und veranlasst zu diesem Zweck die Überprüfung zweier in Betracht kommender Einzelhandelsketten. Der Hauptaktionär einer der beiden Einzelhandelsketten war früher für mehrere Öl- und Erdgasfirmen mit zweifelhaftem Ruf tätig. Weitere Informationen fördern bei ihm enge Verbindungen zu mehreren PEP zutage sowie zur kriminellen Unterwelt in der Vergangenheit. Bei der anderen Einzelhandelskette, die zunächst weniger interessant erschien, ergeben sich hingegen keine Hinweise auf *Red Flags*. Vor diesem Hintergrund kann das Unternehmen eine risikobewusste Investitionsentscheidung treffen.

Ein internationales Finanzinstitut erwägt die Vergabe eines Kredits an ein großes börsennotiertes Unternehmen der Energiewirtschaft in Asien. Die Überprüfung der komplexen Eigentumsstrukturen ergibt, dass das Unternehmen mehrheitlich staatlich kontrolliert wird. Nachforschungen zeigen ferner, dass das Unternehmen selbst an anderen staatlichen Unternehmen in dem Land beteiligt ist, und darüber hinaus eine Minderheitsbeteiligung an einem russischen Unternehmen hält, das auf Sanktionslisten der EU und der USA steht. Zudem gibt es Hinweise darauf, dass ein weiteres *Joint Ventures* mit einem anderen ebenfalls sanktionierten russischen Partner geplant ist. Das internationale Finanzinstitut überlegt daraufhin, ob Kreditauflagen zur Absicherung gegen Risiken der staatlichen Einflussnahme beziehungsweise die indirekte Assoziierung mit Sanktionsrisiken möglich sind.

3.5

Compliance International

Dr. Thomas Meiers, Chief Governance and Legal Officer, SEAT S.A. und CUPRA, und Dr. Kathrin J. Niewiarra, Rechtsanwältin, bleu&orange®

Viele kennen das Problem: Die Muttergesellschaft in Deutschland beschäftigt sich bereits mit dem Thema Compliance und hat auch schon einen Compliance-Beauftragten benannt, der Compliance-Maßnahmen für die Muttergesellschaft definiert und umgesetzt hat. Wie aber soll nun die lokale Tochtergesellschaft mit dem Thema Compliance umgehen? Welchen Anforderungen muss sie gerecht werden, und wie kann sie diese bewältigen?

Nachfolgend finden Sie eine Checkliste möglicher, nicht abschließender Anregungen für die ersten 100 Tage einer lokalen Compliance-Organisation bei einer ausländischen Tochtergesellschaft.

1. Grundsatzentscheidungen:

- Zuständigkeit für Compliance in der Geschäftsführung;
- Bestimmung eines verantwortlichen lokalen Compliance-Beauftragten (Voll- oder Teilzeit, schriftliche Rollenbeschreibung einschließlich Berichtsweg);
- Schnittstellenabgrenzung zu anderen Fachabteilungen (Rechtswesen, interne Revision, etc.);
- Zentrale oder dezentrale Compliance-Organisation (Aufgabenaufteilung lokal/*Headquarter*);
- Festlegung der Schwerpunktbereiche des Compliance-Programms anhand einer Risikoanalyse;
- Berücksichtigung lokaler (gesetzlicher und sonstiger) Besonderheiten.

2. Maßnahmenkatalog:

- Erstellung, Lokalisierung, Übersetzung, förmliche Inkraftsetzung von Verhaltenskodex und Richtlinien zu den Schwerpunktthemen;
- Nutzung von vorhandenen Strukturen und Ressourcen;
- Kommunikation, Intranet, *Tone from the Top*;
- Schulungen in Person und E-Learning;
- Kontrollen und Sanktionierung bei Compliance-Verstößen;
- Einbindung in internes Kontroll- und /oder Risk-Management-System;
- Anlaufstelle für Mitarbeiter für Fragen und Hinweise (auch vertraulich oder anonym).

Anhand des folgenden Fallbeispiels soll eine mögliche Umsetzung veranschaulicht und dabei verdeutlicht werden, dass ein mit Augenmaß erstelltes Compliance-System, das die lokalen Besonderheiten berücksichtigt, einen unschätzbaren Wettbewerbsvorteil bietet, zum Geschäftserfolg beiträgt und diesen nachhaltig sichert.

PRAXIS

Die „Mutter AG“ (M) mit Sitz in Deutschland gründete vor drei Jahren die „Tochter GmbH“ (T) in Osteuropa. Die T möchte an einer lokalen Ausschreibung teilnehmen. Folgende Anforderung geht bei ihr ein: „Bitte erklären Sie, dass in Ihrem Unternehmen in den letzten fünf Jahren keine Korruptions- und Wettbewerbsverstöße vorgekommen sind, und belegen Sie anhand von Unterlagen, dass Sie ein Compliance-System unterhalten, das solche Verstöße unterbindet.“ Der Geschäftsführer der T (GF) hat zum Thema Compliance bisher nichts getan. Er ruft bei dem *Compliance Officer* der M an. Dieser teilt ihm mit:

- Es gibt einen Verhaltenskodex und jeweils eine interne Richtlinie der M zur Korruptionsvermeidung und zur Vermeidung von Kartellbildung, die allerdings nur für die Mitarbeiter in Deutschland gelten;
- Bei Fragen können die deutschen Mitarbeiter den Compliance-Beauftragten anrufen;
- Es gibt eine deutsche Telefonnummer und eine E-Mail-Adresse für anonyme Hinweisgeber bei Compliance-Verstößen;
- Korruptions- oder Kartellverstöße werden gemeinsam mit der Kanzlei A bearbeitet.

Für den GF ist die Ausschreibung wichtig. Er bittet deshalb seinen Assistenten, die folgende Liste in Abstimmung mit dem *Compliance Officer* abzuarbeiten:

- Wer ist zukünftig Compliance-Beauftragter der T;
- Wie sieht die Rollenbeschreibung aus;
- Kanzlei A oder eine andere Kanzlei soll den Verhaltenskodex und die beiden Richtlinien für die lokale Anwendung prüfen, ergänzen und übersetzen;
- Beschluss zur Inkraftsetzung der drei Regelungen für die Geschäftsführung der T;

- Schulung des Compliance-Beauftragten durch *Compliance Officer*;
- Regelungen und deutsche Hinweis-E-Mail-Adresse an Mitarbeiter der T kommunizieren;
- Schulung der Mitarbeiter der T.

Der Assistent setzt sich mit dem *Compliance Officer* in Verbindung und berichtet dem GF wie folgt:

- Der lokale *Chief Financial Officer* eignet sich als Compliance-Beauftragter;
- Eine Rollenbeschreibung liegt vor;
- Man hat eine andere Kanzlei vor Ort gefunden, die für die erforderlichen Arbeiten geeignet ist;
- Der Verhaltenskodex kann ohne Änderungen übernommen werden, alle drei Regelungen können in Kraft gesetzt werden;
- Der Compliance-Beauftragte wird seinen neuen Kollegen und die Mitarbeiter der T schulen.

Der GF setzt die Maßnahmen um und informiert seine Mitarbeiter per E-Mail, wo der Verhaltenskodex und die Richtlinien zu finden sind, und gibt zudem die Hinweisgeber-E-Mail-Adresse in Deutschland, die Kontaktdaten des *Compliance Officer* der M sowie des lokalen Compliance-Beauftragten bekannt. Dank der nun vollständigen Ausschreibungsunterlagen erhält T den Auftrag. M überlegt unterdessen, die „100-Tage-Liste“ zu formalisieren und deren Umsetzung allen Tochtergesellschaften aufzuerlegen.

3.6

Compliance in Grauzonen

Meinhard Remberg, Generalbevollmächtigter, SMS GmbH

Unter Compliance versteht man die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen sowie unternehmensinterner Vorgaben und Richtlinien. Allerdings setzt Rechtstreue Rechtsklarheit voraus. Und schon hier wird es schwierig. Ein gutes Beispiel dafür ist die Sozialadäquanz, die die Grundlage vieler Geschenke- und Bewirtschaftungsrichtlinien bildet. Warum die Bewirtung eines Geschäftspartners in Höhe von 50 Euro zulässig sein soll, ein Betrag von 60 Euro jedoch nicht, erschließt sich nicht unmittelbar. Und der Gesetzgeber lässt die Unternehmen nicht nur in diesem Thema allein. Auch auf die Frage, welche Elemente ein (wirksames) Compliance-Management-System enthalten muss, gibt es weiterhin keine klaren Antworten. Dies verunsichert vor allem mittelständische Unternehmen, die sich berechtigterweise dagegen wehren, sämtliche Compliance-Initiativen, zum Beispiel der DAX 30 Unternehmen, zu übernehmen.

Unternehmensvertreter müssen täglich kurzfristig Entscheidungen treffen. Dabei steht ihnen nicht immer juristische Fachexpertise zur Verfügung. In diesen Grauzonen ist es wichtig, über einen „gut geeichten“ Werte- und Prinzipienkompass zu verfügen. Da den meisten Gesetzen gesellschaftlich akzeptierte Werte (etwa Integrität, Fairness, Ehrlichkeit und Transparenz) zugrunde liegen, kann man sich an diesen orientieren.

Eine weitere Problematik finden wir im Bereich der Korruptionsprävention im Vertrieb. Bei Begriffen wie „Business-Partner-Screening“, „Third-Party-Check“ oder „Geschäftspartner-Compliance“, die in jeder Compliance-Veranstaltung fallen, geht es immer wieder um eine Frage, die sich in den meisten Fällen jedoch nur unzureichend beantworten lässt: Kann ich sicher sein, dass mein Geschäftspartner, zum Beispiel mein Handelsvertreter in Russland, das von meinem Unternehmen erhaltene Honorar nicht für korruptive Zwecke einsetzt? Die Antwort lautet: Nein, ich kann nicht sicher sein. Und das liegt daran, dass man nie weiß, was man nicht weiß.

Es kann also in diesen Grauzonen nur darum gehen, eine hinreichende Sicherheit zu erlangen, beziehungsweise alle relevanten Fragen gestellt und darauf befriedigende Antworten erhalten zu haben. Dabei reicht es nicht

aus, eine reine „Dokumenten- und Papier-Compliance“ zu schaffen. Persönliche Gespräche mit dem Geschäftspartner, etwa mit dem oben zitierten Handelsvertreter, oder eine Inaugenscheinnahme seiner Büro- und Geschäftsräume können sehr schnell für mehr Klarheit sorgen als ein zufriedenstellend beantworteter Multiple-Choice-Fragenkatalog.

Dennoch können auch nach umfangreichen Prüfungen und Antworten, die keinen Hinweis auf einen Korruptionstatbestand zulassen, Zweifel beziehungsweise ein schlechtes Gefühl zurückbleiben. Was ist dann zu tun? Hat man im Unternehmen eine „Im Zweifel Ja“- oder eine „Im Zweifel Nein“-Kultur? Dabei ist zu beachten, dass man sich eine „Im Zweifel Nein“-Kultur auch (wirtschaftlich) leisten können muss. Man kommt also nicht umhin, sich mit dem unguten Gefühl oder den Zweifeln näher auseinanderzusetzen und dann eine Entscheidung zu treffen.

Nur lässt sich in den Führungsetagen vieler Unternehmen mit einem generellen Misstrauen allein schlecht argumentieren, wenn es um das Zustandekommen oder Nicht-Zustandekommen eines großen Geschäfts geht. Häufig gibt es in solchen Situationen nur diese beiden Möglichkeiten der Entscheidung, die jedoch beide zu unerwünschten Resultaten führen. Das Verhalten in derartigen Dilemma-Situationen kann und muss trainiert werden, um schlussendlich eine verantwortungsvolle Entscheidung herbeizuführen.

Es bleibt festzuhalten, dass insbesondere im internationalen Geschäft Compliance-Fragen oft nicht mit einem klaren Ja oder Nein beantwortet werden können. Mitarbeiter, die man auf diesem Terrain tätig werden lässt, müssen entsprechend geschult sein und vor allem ein Gefühl dafür entwickeln, wann und wo sie nachhaken und eingreifen müssen.

Darüber hinaus sollten die Unternehmen ihre Geschäftsmodelle auf immanente Grauzonen oder Dilemmata hin prüfen. Häufig sind es die vom Unternehmen vorgegebenen Verhältnisse und Randbedingungen, die die Mitarbeiter unweigerlich in Probleme laufen lassen. Hier müssen dringend Orientierung und Hilfestellung angeboten werden.

3.7

Interne Untersuchungen

Dr. Till Schmidt, Head of Compliance, Risk and Finance, Flossbach von Storch AG und Tim Ahrens, Partner, Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Interne Untersuchungen sind ein wesentlicher Bestandteil eines funktionierenden Compliance-Management-Systems (CMS). Bestehen konkrete Verdachtsmomente, so muss das betroffene Unternehmen nach dem anerkannten Pflichtentrias auftretende Verdachtsmomente unverzüglich aufklären, im Falle ihres Fortbestehens diese unmittelbar abstellen und das festgestellte Fehlverhalten angemessen sanktionieren. Interne Untersuchungen sind mithin ein unverzichtbares Element einer angemessenen Fehlerkultur im Allgemeinen und effektiver Anti-Korruptionsbemühungen im Besonderen.

Die Durchführung einer internen Untersuchung kann zudem zu Vorteilen bei der Straf- beziehungsweise Bußgeldbemessung führen und verschafft der Unternehmensleitung erst die erforderliche Kenntnis über schädigende Sachverhalte als Grundlage aufbauender unternehmerischer Entscheidungen.

Jede interne Untersuchung ist professionell, zeitnah, sorgfältig, gerichtsfest, objektiv und fair durchzuführen. Es sind alle sachverhaltsrelevanten Fakten in die Untersuchung einzubeziehen. Das Untersuchungsteam muss uneingeschränkter Zugriff auf alle erforderlichen Unterlagen innerhalb der eigenen Organisation und Zugang zu den betroffenen Mitarbeitern sowie Gebäuden erhalten. Darüber hinaus sind alle Untersuchungshandlungen im Einklang mit geltenden Gesetzen und regulatorischen Anforderungen durchzuführen. Die Vertraulichkeit aller Informationen, insbesondere aber personenbezogener Daten, ist besonders zu wahren.

So banal die vorgenannten Grundsätze klingen, so herausfordernd ist die Beachtung im Einzelfall. Neben dem gesellschaftsrechtlichen Rahmen sind insbesondere Straf- und Ordnungswidrigkeiten sowie arbeitsrechtliche (einschließlich betriebsverfassungsrechtlicher) Regelungen, in vielen Branchen angereichert durch spezielle aufsichtsrechtliche Regulierung, zu beachten. Wesentliche Grenzen werden überdies vor allem durch das Datenschutzrecht gesetzt. Verstöße können zu individueller Strafbarkeit, erheblichen Bußgeldern, Gewinnabschöpfung und gravierenden Rufschäden infolge negativer Berichterstattung führen. Seit dem 25. Mai 2018 unterliegt die

Verarbeitung personenbezogener Daten der europäischen Datenschutzgrundverordnung (DSGVO). Neben Art. 6 DSGVO und § 26 BDSG sind insbesondere die Art. 45 ff. DSGVO (bei Datenübermittlung an Dritte im EU-Ausland) sowie Art. 13 ff. DSGVO (Informationspflichten beziehungsweise Auskunftsansprüche) von besonderer Bedeutung.

Die sogenannte „Jones Day“-Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts²⁷ haben ein neues Schlaglicht auf die Durchführung von internen Untersuchungen geworfen, wenngleich „nur“ die Verfassungsmäßigkeit des Umfangs der Beschlagnahmefähigkeit von Dokumenten bei einer beauftragten Rechtsanwaltskanzlei zu entscheiden war. Auch durch die Neuregelungen durch das Gesetz zur Stärkung der Integrität in der Wirtschaft (Verbandssanktionengesetz – VerSanG) ist nicht zu erwarten, dass die Komplexität nationaler und erst recht grenzüberschreitender interner Untersuchungen für die Unternehmen reduziert wird. Umso wichtiger ist es daher, robuste Strukturen und Vorkehrungen für interne Untersuchungen zu treffen. Einen Überblick verschafft der durch den Arbeitskreis „Interne Untersuchungen“ des Deutschen Instituts für Compliance e.V. (DICO) geschaffene Standard „S04 – Interne Untersuchungen“.²⁸

PRAXIS

1. Richtlinien und Organisation (Plan)

Die erforderliche ordnungsgemäße Durchführung von internen Untersuchungen durch qualifiziertes Personal setzt organisatorische Vorarbeiten im Unternehmen voraus. Vorab müssen die Strukturen und Prozesse definiert und dokumentiert werden, die sicherstellen, dass im konkreten Fall Untersuchungen unabhängig und angemessen durchgeführt und dokumentiert werden. Wesentlich sind hierbei insbesondere die Verortung der Verantwortung über die Bestimmung der untersuchungsverantwortlichen Funktion beziehungsweise Personen und die Festlegung der maßgeblichen Regelungen für den Entscheidungsprozess. Gleichmaßen sind die Abläufe und Prozesse zur Durchführung von internen Untersuchungen sowie die Grundprinzipien und zentralen internen Verhaltensvorgaben im Einzelnen festzulegen.

27 BVerfG, Beschl. v. 27.6.2018 – 2 BvR 1405/17, 2 BvR 1780/17, NJW 2018, 2385 und Beschl. v. 27.6.2018 – 2 BvR 1287/17, 2 BvR 1583/17, NJW 2018, 2392.

28 www.dico-ev.de/2019/09/23/veroeffentlichung-des-standards-04-interne-untersuchungen/

2. Durchführung der internen Untersuchung

Die Untersuchung selbst läuft im Kern immer in folgenden Schritten ab:

- a. Interne Untersuchungen beginnen mit Anhaltspunkten für Fehlverhalten – interne auslösende Faktoren, wie Whistleblower, Revisionsprüfungen, Datenanalysen oder Drittparteien-Due Diligence, sowie externe Faktoren, etwa Beschwerden Dritter, Strafverfolgungs-, Steuerbeziehungsweise sonstige Behörden oder Medienberichte. Hierbei ist zu beachten, dass nicht jeder Hinweis ein hinreichender Anhaltspunkt für Fehlverhalten ist. Jeder Hinweis sollte einen auf einfache Fakten bezogenen beziehungsweise begrenzten Plausibilitätscheck und eine rechtliche Erstbewertung durchlaufen („Validierung“), ohne Untersuchungsmaßnahmen im eigentlichen Sinne vorwegzunehmen.
- b. Als nächstes wird eine Strategie festgelegt und die Auswirkungen werden bewertet. Erst mit einem ausdifferenzierten Sachverhalt und damit einer Faktenlage, die der objektiven Wahrheit am nächsten kommt, lassen sich mittels kriminalistischer Methoden Beteiligungen von Personen an Taten untersuchen. Bei der Planung der Untersuchung wird das Untersuchungsziel festgelegt, ein geeignetes Untersuchungsteam auf Grundlage der entsprechenden Problemanalyse ausgewählt, die erforderlichen Ressourcen ermittelt (auch: externe Unterstützung durch Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer oder ähnliches erforderlich?) und ein Untersuchungsmandat erteilt. Es gilt: *„Begin promptly but be prepared“*.
- c. Bei der tatsächlichen Durchführung der internen Untersuchung geben letztlich die Umstände vor, wie bestimmte Handlungen durchgeführt werden sollten. Untersuchungshandlungen sind beispielsweise das Durchführen von Accounting-Analysen und die Untersuchung von Unterlagen. Auch die Erarbeitung des Sachverhalts und einer Hypothese durch das Bestimmen der Faktoren „Wer?“, „Was?“, „Wann?“, „Wo“, und „Wie?“ sowie die Durchführung von eDiscoveries, um auffällige Transaktionen besser nachzuvollziehen, kann hier umgesetzt werden. Zudem werden Befragungen (Interviews) mit Zeugen und/oder Verdächtigen geführt, wobei dringend auf eine sorgfältige Vorbereitung geachtet werden sollte. Hier sind insbesondere die genauen Inhalte der Belehrung der Befragten im Einzelnen zu definieren, wobei zu berücksichtigen ist, dass Abstufungen, abhängig etwa von der Rolle des

Befragten, geboten sein dürften. Die etablierten Mindeststandards sollten allerdings in jedem Fall eingehalten werden.

Die regelungskonforme Beweiserhebung, -führung und -sicherung ist dabei von zentraler Bedeutung, nicht nur für die objektive Aufklärung des Sachverhalts bis zum Kern der aufzuarbeitenden Straftaten (einschließlich aller belastenden und entlastenden Umstände), sondern auch für etwaige nachfolgende arbeits-, zivil- und gegebenenfalls strafrechtliche Prozesse.

Während der laufenden Untersuchung ist fortwährend auch die Relevanz auf Prozesse mit externen Stakeholdern, vor allem (Strafverfolgungs-) Behörden und Medien, zu bewerten. Unternehmen sind grundsätzlich gesetzlich nicht verpflichtet, Fehlverhalten der Organe und Mitarbeiter oder ein ihnen straf- oder ordnungswidrigkeitsrechtlich zuzurechnendes Fehlverhalten bei den Strafverfolgungsbehörden anzuzeigen (Ausnahme: Nichtanzeige einer geplanten Straftat). Hier- von zu trennen sind mögliche Offenlegungs- oder Anzeigepflichten des Unternehmens gegenüber bestimmten Fachbehörden oder Geschäftspartnern, die (un-)mittelbar auf Fehlverhalten schließen lassen können (beispielsweise Berichtigung einer abgegebenen Steuererklärung; Geldwäscheverdachtsanzeige). Ungeachtet der Pflichtenlage ist zudem eine Entscheidung zu treffen, ob mit den zuständigen Verfolgungsbehörden kooperiert werden soll (und falls ja, ist der Kooperationsrahmen präzise abzustimmen). In einzelnen ausländischen Rechtsordnungen setzen bestimmte positive Rechtsfolgen eine frühzeitige Offenlegung voraus und auch in Deutschland können auf diese Weise etwa Zwangsmaßnahmen gegen das Unternehmen abgewendet werden.

- d. Die abschließende Berichterstattung bildet den logischen Schlusspunkt der Durchführung von Untersuchungshandlungen im engeren Sinne. Der Bericht kann bereits eine Reaktionsstrategie einschließlich der Maßnahmen zur Reduzierung identifizierter Risiken beinhalten.

3. Systemprüfung (Check) und Reaktion (Act)

In der abschließenden Phase werden die durchgeführte Untersuchung und die in ihrem Rahmen erfolgten Untersuchungshandlungen als solche überprüft, um etwaige aufbau- oder ablauforganisatorische Schwächen

im Anti-Korruptionsrahmenwerk sowie im aufgesetzten System der internen Untersuchungen zu identifizieren.

Daneben gilt es, die erforderlichen untersuchungsbezogenen Reaktionsmaßnahmen zu ergreifen. Unter Umständen sind Sofortmaßnahmen einzuleiten, mit denen die Dringlichkeit einer Verfehlung adressiert wird. Beispiele für Sofortmaßnahmen sind unter anderem das Sperren von Zutrittskarten oder das Deaktivieren von Zugängen zu IT-Systemen. Das Ausmaß der Sofortmaßnahmen ist jedoch von diversen Punkten abhängig und demzufolge von Fall zu Fall unterschiedlich. In der Regel dürften zudem arbeitsrechtliche Sanktionen beziehungsweise Reaktionen notwendig sein (Personalgespräch beziehungsweise Ermahnung, Abmahnung, Schulung und Versetzung, Aussetzen einer Beförderung, Gehaltsbeziehungsweise Bonuskürzung bei Nichterfüllung des Individualziels „Compliance-Leadership/Integrity“, Aufhebungsvertrag, Kündigung).

Neben den arbeitsrechtlichen Reaktionsmöglichkeiten sind auch prozesuale und gegebenenfalls sogar organisatorische Maßnahmen während der, sicher aber nach Abschluss der internen Untersuchung erforderlich. Zum Beispiel sollten sich Unternehmen mit ihrer Innen- und Außenkommunikation auseinandersetzen, denn durch die richtige Kommunikation kann Gerüchten vorgebeugt werden und die Unternehmen haben die Möglichkeit selbst zu steuern, welche Informationen bekannt gegeben werden. Zudem sollten sich Arbeitgeber bewusst sein, dass sie neben arbeitsrechtlichen Sanktionen auch zivilrechtliche Schadensersatzansprüche gegen den sich vorsätzlich oder auch grob fahrlässig handelnden Mitarbeiter geltend machen können. Zweifelhafte (vertragliche) Beziehungen zu Dritten sollten beendet und Änderungen im Personalbestand, in Präventiv- und Aufdeckungsprozessen inklusive Datenanalysen und anderen Programmbestandteilen sowie in Richtlinien und Schulungen umgesetzt werden.

3.8

Kollektive Lösungsansätze entwickeln: Collective Action im Bereich Antikorruption

Scarlet Wannenwetsch, Project Associate, Collective Action Team, Basel Institute on Governance

Aufbau und Implementierung eines wirksamen Compliance-Programms sind wichtige Schritte für jedes Unternehmen, um effektiv gegen Korruption vorzugehen, und dies gilt auch für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU). Obwohl das Thema Compliance zunehmend an Aufmerksamkeit gewinnt, ist die konkrete Umsetzung für viele Firmen immer noch eine Herausforderung. Angesichts begrenzter Ressourcen sind Maßnahmen zur Korruptionsvorbeugung und -bekämpfung, insbesondere bei KMU, oft ungenügend ausgebaut und in der Praxis häufig auf interne Verhaltensvorschriften begrenzt.

Ein Blick über den Tellerrand der eigenen Firma kann sich dabei durchaus lohnen, denn immer mehr Unternehmen schließen sich mit anderen Interessenträgern zusammen, um effektive, ressourcenschonende und firmenübergreifende Lösungen für Korruptionsrisiken zu entwickeln. Gerade kollektive Lösungsansätze, etwa in Form einer Collective-Action-Initiative, können zum Aufbau und zur effektiven Umsetzung von robusten und praktikablen Compliance-Programmen beitragen.

Was ist *Collective Action*?

Unter *Collective Action*²⁹ versteht man die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und weiteren Interessenträgern, wie dem Staat und anderen gesellschaftlichen Institutionen, zur Entwicklung gemeinsamer Strategien zur Minimierung von Unternehmensrisiken. Besonders sinnvoll sind solche gemeinsamen Initiativen hinsichtlich branchenübergreifender Herausforderungen, beispielweise im Bereich Korruption. Schließlich profitieren alle Marktteilnehmer davon, wenn in entsprechenden Geschäftsbereichen keine Schmiergelder mehr gezahlt werden. Die Eindämmung von Korruption stabilisiert den Markt und führt zu transparenteren und letztlich zu profi-

29 <https://baselgovernance.org/collective-action>

tableren Marktkonditionen. Kooperationen zwischen Firmen, sowie zwischen Unternehmen und staatlichen Stellen im Rahmen einer *Collective Action* im Bereich Antikorruption, vermögen auch die Konkurrenzfähigkeit von KMU zu stärken, indem sie die Außenwahrnehmung ihrer Compliance-Kompetenzen wesentlich verbessert. Somit werden auch die strikten Due-Diligence-Kriterien von großen, international tätigen Unternehmen erfüllt.

Ob in Form einer Allianz von gleichgestellten kleineren und mittleren Unternehmen oder auch als Allianz mit Großunternehmen, bietet *Collective Action* die Vorteile eines Gruppenansatzes ohne die Risiken eines Alleingangs. Sie trägt durch den Austausch von Erfahrungen bei der Umsetzung von Compliance-Systemen oder bei einer Risikoanalyse zur Verbesserung der firmeninternen Richtlinien bei und kann so wichtige Erkenntnisse für alle Teilnehmer liefern. Auf diese Weise ist es KMU zudem möglich, in Märkte einzusteigen, die sie ansonsten aufgrund des hohen Korruptionsrisikos gemieden hätten. Die Beteiligung an einer Collective-Action-Initiative ist also auch aus wirtschaftlicher Perspektive häufig ein lohnender Ansatz, insbesondere für KMU.

Voraussetzung für eine Collective-Action-Initiative

Die größte Herausforderung bei der Initiierung und Etablierung einer Collective-Action-Initiative ist die Schaffung gegenseitigen Vertrauens unter konkurrierenden Firmen. Aus diesem Grund ist – wie bei der Einführung eines Compliance-Systems – die Unterstützung des Top-Managements extrem wichtig. Zudem kann der Einsatz eines neutralen Vermittlers von großem Nutzen sein, da er das Risiko von Wettbewerbsverstößen minimiert und eine wichtige Rolle bei der gemeinsamen Zielsetzung und Erreichung dieser Ziele einnehmen kann.

Zukunftsansichten: *Collective Action* im Bereich Antikorruption als Compliance-Norm

Collective Action wird als innovativer Ansatz zur Bekämpfung von Korruption und Verbesserung der Wettbewerbsbedingungen auch von den wichtigsten internationalen Organisationen im Bereich der Korruptionsbekämpfung unterstützt, wie etwa der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), dem Büro der Vereinten Nationen für Drogen- und Verbrechensbekämpfung (UNODC) und der Weltbank.

Auch auf nationaler Ebene findet das Konzept immer mehr Anklang, wie das Beispiel des *UK Anti-Bribery Acts 2010* zeigt,³⁰ in der *Collective Action* als effektive Maßnahme zur Prävention von Korruption genannt wird. Eine aktive Teilnahme an einer Antikorruptions-Initiative würde sich also sogar noch im Falle eines möglicherweise angestregten Korruptionsverfahren positiv für ein Unternehmen auswirken. Des Weiteren unterstützt die Britische Regierung durch ihre Integritäts-Initiative international tätige kleinere und mittlere Unternehmen dabei, in neue Märkte einzusteigen, indem sie die Entwicklung ihrer Compliance-Programme, aber auch die Etablierungsphase von *Collective Action* in Märkten mit erhöhtem Korruptionsrisiko, fördert.³¹

Die Integration in bestehende Strukturen auf der gesetzlichen und geschäftlichen Ebene kann den Prozess, *Collective Action* als effektive Maßnahme der Korruptionsprävention zu etablieren, entscheidend dynamisieren.

Die Erfolgsgeschichten, die einzelne Initiativen erzählen können, lassen das volle Potential von *Collective Action* erst erahnen. Nun ist es an der Zeit, *Collective Action* als eine anerkannte Compliance-Norm zu etablieren, um das volle Potential auszuschöpfen, das in diesen Initiativen steckt.

PRAXIS

Doch wie sehen solche Initiativen in der Praxis aus? Collective-Action-Initiativen wurden schon in diversen Formen durchgeführt. Da es kein Standardmodell gibt, gestalten sich die verschiedenen Initiativen in Bezug auf ihre Durchführung und Struktur völlig unterschiedlich.

Eine Form ist der Zusammenschluss von Unternehmen, die sich verpflichten, bestimmte Geschäftspraktiken zu vermeiden und auch bei Geschäftspartnern nicht (weiter) zu dulden. Zahlreiche Firmen haben bereits solche **Antikorruptionserklärungen** unterzeichnet, wie sie zum Beispiel der UN Global Compact initiiert hat. Branchenspezifische Initiativen dieser Art sind zahlreich und weltweit verbreitet. Wenngleich Verstöße gegen die unterzeichnete Vereinbarung eher selten sanktioniert werden, so schaffen

30 UK Ministry of Justice, The Bribery Act 2010: Guidance, Principle 2.

31 Quelle: <https://businessintegrity.bcckenya.org/>

derartige Erklärungen doch ein gegenseitiges Vertrauen und eine gute Basis für weitere Zusammenarbeit.

Und auch hier gibt es Collective-Action-Initiativen, wie etwa die Allianz für Integrität³², welche besonders kleinere und mittlere Unternehmen unterstützen praktikable Compliance-Strukturen aufzubauen. Durch die Entwicklung und Bereitstellung von innovativen digitalen Portalen, wie zum Beispiel der *TheIntegrityApp*³³, können Unternehmen in Echtzeit ihr Compliance-Niveau nachverfolgen und von Workshops und zielgruppengerechten Infopaketen profitieren.

Bei einer **Standard-Setting-Initiative** geht man noch einen Schritt weiter. Hier sollen für eine bestimmte Branche oder für ein gewisses operatives Gebiet Verhaltensstandards etabliert werden, oft sogar auf globaler Ebene. Die Gewährleistung dieser Standards ist dann Bedingung für die weitere Mitgliedschaft und eine Verletzung der Standards bleibt nicht ohne Konsequenzen. Zwei bekannte Beispiele für diesen Typ sind die *World Economic Forum Partnering Against Corruption Initiative (PACI)*³⁴ und die *Banknote Ethics Initiative (BnEI)*³⁵. In der PACI sind Firmen aus verschiedenen Branchen vertreten, während die BnEI verschiedene Vertreter der Banknotenindustrie in ihrem Vorhaben vereint, ethische Standards in ihrer Industrie durchzusetzen und weiterzuentwickeln, deren Einhaltung im Rahmen eines Zertifizierungsprozesses gewährleistet wird.

Die sogenannten Integritätspakte³⁶, die ursprünglich von Transparency International (TI) für Infrastrukturprojekte entwickelt wurden, werden heute in über 25 Ländern in den verschiedensten Sektoren eingesetzt. Firmen, zusammen mit relevanten staatlichen Institutionen, verpflichten sich zu mehr Integrität und Transparenz in der Vergabe und Ausführung von öffentlichen Projekten. Durch strikte Kontrollmaßnahmen und effektive Schlichtungsmechanismen werden Einhaltung und Umsetzung des Integritätspakts garantiert.

32 www.allianceforintegrity.org/de/

33 <https://theintegrityapp.com/download/>

34 www.weforum.org/communities/partnering-against-corruption-initiative

35 www.bnei.com/

36 <https://baselgovernance.org/b20-collective-action-hub/integrity-pacts>

Die Grenzen zwischen diesen drei Typen von Collective-Action-Initiativen sind in der Praxis häufig fließend.

Der *B20 Collective Action Hub* des Basel Institute on Governance³⁷ bietet eine Plattform für die verschiedensten Collective-Action-Initiativen und fungiert als ein Online-Wissenszentrum und Vermittler (*Facilitator*) solcher Initiativen weltweit. Er sammelt und liefert Informationen über aktive Initiativen, Praxisbeispiele, Typologien, Analysen und Forschungsprojekte. Durch das breite Netzwerk institutioneller Partnerschaften kann auf einen großen Pool an Ressourcen, praktischer Erfahrung und akademischer Expertise zurückgegriffen werden. Das Collective-Action-Team wirkt bei der Etablierung und Dynamisierung von diversen Collective-Action-Initiativen in verschiedenen Branchen mit, unter anderem bei der PACI, der Wolfsberg Group³⁸ im Finanzbereich, und darüber hinaus in der Schwerindustrie und im Gesundheitssektor. Dieses gesammelte Expertenwissen stellen wir Interessenten verschiedener Branchen zur Verfügung.

37 <https://baselgovernance.org/>

38 www.wolfsberg-principles.com

3.9

Korruptionsprävention und Digitalisierung

Andreas Pyrcek, CCEP-I, Partner und Head of Compliance Services,
Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Unternehmen und Wirtschaften befinden sich in einem fundamentalen Entwicklungsprozess – die digitale Transformation befeuert die Neuerfindung von Unternehmen und beeinflusst traditionelle Geschäftsmodelle in nie dagewesener Weise. Alles wird digital, doch Digitalisierung beinhaltet weit mehr als nur die Schaffung neuer, komplexerer und umfassenderer Daten. Sie stellt auch neue Anforderungen an die Unternehmenskultur und macht Geschäftsmodelle und -prozesse sowie Abteilungen innovativer und dynamischer. Die beschriebenen Veränderungen haben dabei auch direkte Auswirkungen auf die Gestaltung von Compliance-Management-Systemen, die Arbeit der Compliance-Abteilung und den Umgang mit Korruptionsrisiken.

Doch nicht nur der Trend der digitalen Revolution hat Auswirkungen auf die technische Unternehmensorganisation – auch Krisen wie die Covid-19-Pandemie zeigen, dass Digitalisierung und Korruptionsbekämpfung eng miteinander verknüpft sind.

Chancen und Risiken der digitalen Transformation und Korruptionsbekämpfung

Die Korruptionsbekämpfung in Unternehmen ist nicht einfach – hat aber im Vergleich zu anderen Risikobereichen den Vorteil, dass eine Vielzahl von Sachverhalten über Systeme, Unternehmensprozesse und Dokumentationsanforderungen mittels Daten abgebildet werden können. Korruptionsanfällige Transaktionen werden über Buchhaltungssysteme direkt oder indirekt erfasst, Belege für beispielsweise Zahlungen und Verträge sind unmittelbarer und zwingender Bestandteil der Finanzbuchhaltung; daneben hinterlassen Vergabevereinbarungen oder Einladungen Spuren in der Unternehmenskommunikation, Reisekosten oder Ähnliches.

Die Digitalisierung bietet für die Korruptionsprävention und die bis dato definierten Wirkungsbereiche eines Compliance-Management-Systems die enorme Möglichkeit mit dem Einsatz von Tools, Methoden und Analysen potenzielle Risiken schneller zu erfassen und ihnen aktiv entgegenzuwirken.

Digitale Ansätze der Korruptionsprävention:

- verbessern das Integritätsumfeld in Unternehmen;
- erhöhen die Akzeptanz von Compliance;
- machen Unternehmensprozesse plastischer und effizienter; und
- erhöhen die Effektivität in der Umsetzung und im Monitoring.

Praxisbeispiele der digitalisierten Anti-Korruptions-Compliance

Anwendungsfälle der technologieunterstützten Compliance können aktuell noch sehr unterschiedlich sein. Viele dieser Lösungen befinden sich noch in den Kinderschuhen, doch die Geschwindigkeit der Entwicklung, des Reifegrads und das Potenzial sind enorm. Schon heute liefert deren Anwendung einen Mehrwert für Unternehmen.

PRAXIS

Risikoanalysen sind ein wichtiger Bestandteil aller Anti-Korruptions-Bemühungen, um compliance-bezogene Maßnahmen effizienter umzusetzen. Digitale Lösungen (beispielsweise intelligente Umfragesysteme), die auf das individuelle Profil eines Unternehmens zugeschnitten sind, können eingesetzt werden, um eine größere Anzahl an Mitarbeitern zu befragen und somit eine umfassende und globale Risikopositionierung zu ermöglichen. Auch das Benchmarking von Regionen, Abteilungen und Risikoeigentümern kann einfacher und mit Datenanalysen besser vollzogen werden.

Unternehmen, die ihr Compliance-Management verbessern möchten, wenden sich zunehmend der **Robotic Process Automation (RPA)** zu, welche zur Betriebskosteneffizienz beiträgt und gleichzeitig die Arbeitsqualität verbessert, da menschliche Fehler reduziert werden. RPA kann zum Beispiel verwendet werden, um routinemäßige und zeitaufwendige Standardaufgaben, wie zum Beispiel im Bereich *Procure-to-Pay* oder *Order-to-Cash*, zu automatisieren beziehungsweise zu steuern und so mögliche Betrugsfälle und Non-Compliance intelligent und zeitnah zu erkennen.

Neben dem RPA kommen heute schon klassische **Compliance-Datenanalysen** zum Einsatz. Doch auch in diesen Ansätzen lässt sich eine Innovationskurve erkennen. Wurden in der Vergangenheit für Finanzbuchhaltungssysteme oftmals Indikatoranalysen durchgeführt, so verschwimmen heute vielmehr

die Quellen und die Analyse von strukturierten und unstrukturierten Daten. So genannte *Data Lakes* ermöglichen umfassende Kombinatorik-Anwendungen, die sowohl potenzielle Compliance-Risiken der Risikoanalyse unterstützen, als auch gezielt aktuelle und potenzielle Risiken in der Zukunft identifizieren können.

Ebenso hat die globale Covid-19-Pandemie aufgezeigt, dass digitale Lösungen einen wichtigen Baustein für **Compliance-Awareness und -Trainings** darstellen können. Durch interaktive, virtuelle Schulungen und unter Einbeziehung moderner Schulungstechnologien (beispielsweise Mural oder Wave-space) können Mitarbeiter zeit- und ortsunabhängig die oftmals komplexen Compliance-Sachverhalte verständlich, interaktiv und einprägsam erlernen. Auch risikobasierte *just-in-time* Kommunikation auf Basis von Datenanalysen oder Chat-Bots helfen bei der besseren Umsetzung des Compliance-Systems im Tagesgeschäft.

Für global agierende Unternehmen ist der Umgang mit Korruptionsrisiken, die von Dritten ausgehen, eine der schwierigsten Herausforderungen. Durch den Einsatz fortschrittlicher Analyse-Technologien können proaktive Systeme für die **Geschäftspartnerprüfung** entwickelt werden. Unter Einbeziehung von proprietären und öffentlichen Daten kann mittels Algorithmen eine Risiko-Datenbank aufgebaut werden, um ein zeitsparendes Pre-Screening möglicher Geschäftspartner durchzuführen. Dadurch wird der Due-Diligence-Prozess beschleunigt, die Compliance-Einheiten werden entlastet und der Fokus kann wieder auf die relevanten Risikofaktoren in Bezug auf Geschäftsbeziehungen gerichtet werden.

Parallel ermöglichen digitale **Dashboards** interaktive und übersichtliche Visualisierungen sowie leichten Zugang zu allen Informationen und Daten, die benötigt werden, um fundierte und zeitnahe Entscheidungen treffen zu können. Aus diesem Grund können Dashboards auch für Datenanalysen beziehungsweise Compliance-Monitoring verwendet werden, da hier sehr große Mengen an Daten schnell erfasst, bereinigt und kombiniert sowie visuell ansprechend dargestellt werden können. Letztendlich können Dashboards und deren generierter Datensatz auch verwendet werden, um das Compliance-Reporting an Funktionsträger zu automatisieren, so dass diese minutengenaue Berichte zu Trainingsquoten, Vorfällen und umgesetzten Maßnahmen erhalten.

Digitalisierung und Compliance – Quo Vadis?

Noch befinden wir uns am Anfang einer digitalen Reise, in der das Ziel und die Potenziale noch nicht vollumfänglich erkennbar sind. Was heute als innovativ und bahnbrechend gilt, wird in drei bis fünf Jahren möglicherweise schon Standard sein. Auf der anderen Seite versprechen technische Lösungen aktuell oftmals großes Innovationspotenzial, zielgenaues Risikomanagement und ungemeine Effizienzsteigerungen, doch die Ernüchterung setzt bei vielen Tools noch zu häufig ein.

Nichtsdestotrotz ist abzusehen, dass digitale Innovationen und Compliance stärker zusammenwachsen und sich parallel entwickeln werden. Die Umsetzung starker Instrumente kommt schneller als gedacht. Allerdings ergeben sich aus der Innovationskraft zwei neue, wichtige Spannungsfelder, die nicht unberücksichtigt bleiben sollten:

1. Die Einführung von digitalen Lösungen, aber auch Künstlicher Intelligenz (KI) birgt Chancen und Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft: Unternehmen, Behörden und andere Institutionen mit Datenzugriff können mithilfe von KI Bewegungs- und Präferenzprofile erstellen, Personen sowie Konsumenten tiefergehend analysieren, Transaktionen vorhersehen und Risiken auf Basis von Massendaten beurteilen.
2. In diesen Situationen nehmen Roboter Einschätzungen vor und beurteilen, was richtig und was falsch ist. Das Spannungsfeld rund um digitale Ethik spielt in diesem Kontext eine besondere Rolle, denn im Extremfall entscheidet hier nicht mehr der Mensch, sondern ein System über richtig und falsch.

Digitale Ethik dreht sich oft um technische Fragestellungen, wie das typische Unfallszenario bei der Entwicklung autonomer Fahrlösungen. Aber auch in der Korruptionsbekämpfung zeigen sich neue Risiken, insbesondere dann, wenn Maschinen untereinander Geschäfte und Transaktionen tätigen und sich hierbei unethisch gegenüber anderen Marktteilnehmern verhalten. Ein Risiko, was primär vom Algorithmus ausgeht, aber von Menschen geschaffen wurde.

Darüber hinaus stellt sich aber auch die Frage der zukünftigen Rolle des Compliance-Beauftragten in einer digitalen Anti-Korruptionswelt. Denn Innovation und neue technische Lösungen setzen klassische Funktionen, insbesondere des Compliance-Beauftragten, unter Druck und führen zum Umdenken. Das Betrugs- und Compliance-Risiko erweitert sich von einer regulativen Betrachtungsweise hin zu technologisch-ethischen Komponenten: Was ist richtig und auch legitim? Hier sollten Unternehmen den Herausforderungen entschlossen begegnen und ein Gleichgewicht zwischen Innovation und Verantwortung, Chancen und Risiken, Unternehmertum und Zurückhaltung herstellen.

Ansprechpartner zum Thema Korruptionsprävention

(Diese Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.)

■ **Allianz für Integrität**

Susanne Friedrich
Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn
E-Mail: integrityinitiative@giz.de
www.allianceforintegrity.org

■ **Basel Institute on Governance**

Gemma Aiolfi
Head of Compliance and Corporate Governance / Collective Action
Steinenring 60
4051 Basel
Schweiz
E-Mail: info@baselgovernance.org
www.baselgovernance.org

■ **Deutsches Global Compact Netzwerk (DGCN)**

Marcel Engel
c/o Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Reichpietschufer 20
10785 Berlin
Tel.: +49 30 72614306
E-Mail: globalcompact@giz.de
www.globalcompact.de

■ **DICO – Deutsches Institut für Compliance e.V.**

Kai Fain
Chausseestraße 13
10115 Berlin
Tel.: +49 30 27582020
E-Mail: info@dico-ev.de
www.dico-ev.de

■ **ICC Germany e.V. Internationale Handelskammer**

Oliver Wieck

Hausanschrift:

Wilhelmstraße 43 G (Eingang: Leipziger Straße 121)

10117 Berlin

Postanschrift:

Postfach 80 43 2

10004 Berlin

Tel.: +49 30 200736300

Fax: +49 30 200736369

E-Mail: icc@iccgermany.de

www.iccgermany.de

■ **Transparency International Deutschland e.V.**

Alte Schönhauser Straße 44

10119 Berlin

Tel.: +49 30 5498980

E-Mail: office@transparency.de

www.transparency.de



www.allianceforintegrity.org

www.globalcompact.de

www.dico-ev.de