



# KORRUPTIONS- PRÄVENTION

**Ein Leitfaden  
für Unternehmen**



Deutsches Netzwerk

**DICO**

Deutsches Institut für Compliance

## IMPRESSUM

### Herausgeber:

Deutsches Global Compact Netzwerk  
DICO - Deutsches Institut für Compliance e.V.

### Konzeption und Redaktion:

Noor Naqschbandi, Deutsches Global Compact Netzwerk  
Hannes Zeiner, DICO – Deutsches Institut für Compliance e.V.

### Layout:

Eva Hofmann, [www.w4gestaltung.de](http://www.w4gestaltung.de)

### Druck:

Druckerei in St. Pauli, Hamburg

### Papier:

100 % Recyclingpapier, FSC-zertifiziert

© 2014 Alle Rechte vorbehalten.

November 2014

Im Auftrag des

**BMZ**



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung



## Deutsches Netzwerk

### **Der Global Compact und das Deutsche Global Compact Netzwerk**

Der Global Compact wurde im Jahre 2000 von den Vereinten Nationen als strategische Initiative und internationale Lern- und Dialogplattform für nachhaltige und verantwortungsvolle Unternehmensführung unter Beteiligung zivilgesellschaftlicher Organisationen und Regierungen ins Leben gerufen. Zusammen mit seinen Partnern prägt der Global Compact seither auf internationaler Ebene die Diskussion über Nachhaltigkeitsziele und die Entwicklung von Strategien und Instrumenten für deren Umsetzung in Unternehmen. Als Lern- und Dialogplattform entfaltet der Global Compact seine Aktivitäten über Formate wie Webinare, Workshops, Coachings sowie Konferenzen und Fachgespräche. In den nationalen Netzwerken, die viele dieser Veranstaltungen organisieren und durchführen, können Unternehmen selbst Nachhaltigkeitsthemen einbringen und den Dialog aktiv mitgestalten. Das Deutsche Global Compact Netzwerk ist eines der weltweit aktivsten Netzwerke und hat mittlerweile mehr als 300 Teilnehmer. [www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de)



**Deutsches Institut für Compliance**

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

DICO 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 Unternehmen, Beratungsgesellschaften und Vertreter 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 definiert in diesem Bereich Mindeststandards, begleitet Gesetzgebungsvorhaben und unterstützt zugleich die praktische Compliance-Arbeit in privaten und öffentlichen Unternehmen durch Leitlinien und Arbeitspapiere, fördert Aus- und Weiterbildung und entwickelt Qualitäts- und Verfahrensstandards. [www.dico-ev.de](http://www.dico-ev.de)

## **Haftungsausschluss**

Das Werk einschließlich aller seiner Inhalte wurde mit größter Sorgfalt erstellt. Der Verlag und die Autoren übernehmen jedoch keine Haftung für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte des Buches. 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.

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



# **KORRUPTIONS- PRÄVENTION**

**Ein Leitfaden  
für Unternehmen**

# INHALT

## „First Aid Kit“

### **Fünf Elemente der erfolgreichen Korruptionsprävention**

Noor Naqschbandi, Deutsches Global Compact Netzwerk und  
Hannes Zeiner, DICO – Deutsches Institut für Compliance e.V. .... 8

## **1 Grundlagen**

### **1.1 Korruption, Korruptionsprävention und Compliance**

Manuela Mackert, Chief Compliance Officer, Deutsche Telekom AG ..... 12

### **1.2 Nationale rechtliche Grundlagen**

Dr. Christoph Hauschka, PricewaterhouseCoopers AG ..... 16

### **1.3 Zukünftige nationale Entwicklungen**

Dr. Thomas Himmelreich, Krause & Kollegen ..... 20

### **1.4 Internationale rechtliche Grundlagen**

Dr. Andreas Pohlmann, Pohlmann & Company ..... 23

### **1.5 Zukünftige internationale Entwicklungen**

Kai Fain, DICO – Deutsches Institut für Compliance e.V. .... 26

### **1.6 Konsequenzen von Korruption**

Dr. Matthias Haas, Vice President, Head of Compliance Legal und  
Dr. Philip Matthey, Chief Compliance Officer, MAN SE ..... 29

## **2 Compliance-System**

### **2.1 Compliance-Risiken**

Jan Schreiner, Vice President Compliance Projects, MAN SE und  
Sabine Frenzel, CoE Legal & Compliance, RWE Group Business Services GmbH ..... 34

### **2.2 Compliance-Kultur**

Dr. Christina Möller, Senior Director Ethics & Compliance, Bertelsmann ..... 37

### **2.3 Compliance-Programm und -Ziele**

Kerstin Euhus, Chief Compliance Officer, Berliner Wasserbetriebe ..... 40

### **2.4 Compliance-Organisation**

Kerstin Euhus, Chief Compliance Officer, Berliner Wasserbetriebe ..... 43

<b>2.5 Trainings</b>	
Sven Biermann, HUMBOLDT-VIADRINA Governance Platform .....	46
<b>2.6 Kommunikation und Information</b>	
Oliver Hatzfeld, Senior Referent Compliance, EnBW AG .....	49
<b>2.7 Whistleblowing</b>	
Guido Strack, Vorsitzender, Whistleblower-Netzwerk e.V. ....	52
<b>2.8 Überwachung und Verbesserung</b>	
Andreas Wermelt, PricewaterhouseCoopers AG .....	55

## **3 Einzelaspekte**

<b>3.1 Sponsoring</b>	
Sylvia Schenk, Transparency International Deutschland e.V. ....	60
<b>3.2 Hospitality – Interessenkonflikte bei Veranstaltungen</b>	
Dr. Jürgen Gleichauf, Chief Compliance Officer, Mercedes-Benz Cars, Daimler AG ...	63
<b>3.3 Geschäftspartner-Compliance</b>	
Dr. Rainer Markfort, Mayer Brown LLP .....	67
<b>3.4 Red Flags</b>	
Dr. Carsten Giersch, Berlin Risk Ltd. ....	70
<b>3.5 Compliance International</b>	
Dr. Thomas Meiers, Vice President, Head of Compliance, MAN Truck & Bus AG und Dr. Kathrin J. Niewiarra, bleu&orange .....	73
<b>3.6 Compliance in Grauzonen</b>	
Meinhard Remberg, Generalbevollmächtigter, SMS GmbH .....	76
<b>3.7 Interne Untersuchungen</b>	
Till Kleinhans, Director – Head of Business Integrity and Review Group & Compliance Quality Assurance, Allianz SE .....	78
<b>3.8 Übergreifende Initiativen – Anti-Korruption-Collective-Action</b>	
William Nero, Programme Officer, International Centre for Collective Action, Basel Institute on Governance .....	82
<b>Ansprechpartner zum Thema Korruptionsprävention .....</b>	<b>86</b>

# „First Aid Kit“

## Fünf Elemente der erfolgreichen Korruptionsprävention

Noor Naqschbandi, Deutsches Global Compact Netzwerk und  
Hannes Zeiner, DICO – Deutsches Institut für Compliance e.V.

Korruptionsprävention ist ein vielschichtiges Thema. Bei der Konzeption dieser Broschüre haben wir uns gefragt: „Wie können wir die Komplexität reduzieren?“ Es entstand die Idee eines „First-Aid-Kit“ anstelle eines Vorwortes. Dies sind die fünf wichtigsten Elemente der Korruptionsprävention.

- Basis für jede Form von Korruptionsprävention ist eine **Kultur, in der Korruption weder akzeptiert noch toleriert wird**. Für viele Unternehmen bedeutet das zunächst eine deutliche Veränderung – und damit verbunden oft auch eine Änderung im Bewusstsein einzelner Mitarbeiter. Insbesondere in eigentümergeführten Unternehmen färben die Werte des Inhabers oder einer kleinen Führungsgruppe stark auf das ganze Unternehmen ab. Es liegt also bei der Geschäftsführung, die Kultur nachhaltig vorzuleben.
- Das zweite Element ist eine **Risikoanalyse**: „Welche Bereiche und Themen meines Unternehmens sind besonders gefährdet?“ „Welche Geschäftspartner unterliegen möglicherweise einem hohen Risiko?“ Aber auch Fragen wie: „Welche Konsequenzen hat ein Korruptionsfall intern aber auch in der öffentlichen Wahrnehmung?“, oder: „Welche Reputationsschäden können entstehen?“ Diese und viele andere Fragen stehen bei einer Risikoanalyse im Vordergrund. Sie ist letztlich die Grundlage für die Entscheidung, welche konkreten Maßnahmen in welchen Bereichen sinnvoll sind.
- Das Ergebnis der Risikoanalyse führt zunächst zu **Handlungsanweisungen für die Mitarbeiter und Geschäftspartner**, letztlich zu Leit- und Richtlinien. Dabei gilt: Je einfacher und kürzer, desto verständlicher und besser. Lieber nicht jedes Detail regeln, sondern vielmehr die Leitlinien klar und widerspruchsfrei formulieren.



- Im nächsten Schritt geht es darum, die Mitarbeiter an Bord zu holen, insbesondere in den besonders gefährdeten Bereichen. Das geht am besten durch **abgestimmte Trainings- und Kommunikationsmaßnahmen**. Die Auswahl ist groß: Trainings können zum Beispiel vor Ort, online oder als regelmäßiger Teil von Abteilungsbesprechungen stattfinden. Kommuniziert werden kann etwa mit Plakaten, Flyern, Give-Aways oder sogar auf Messen. Welches die beste Wahl ist, hängt auch von dem Kommunikationsstil des jeweiligen Unternehmens ab. Elementar dabei ist, dass es kontinuierlich passiert.
- Das letzte Element ist ein **fester Ansprechpartner für die Mitarbeiter**. Dieser soll in Zweifelsfällen Fragen beantworten und sollte Anlaufstelle, für Mitarbeiter sein, die einen Korruptionsverdacht haben. Auch hier hängt es stark von den Gegebenheiten und der Kultur des jeweiligen Unternehmens ab, ob dabei ein interner Ansprechpartner oder ob ein externer Ombudsmann die bessere Wahl ist. Der Compliance-Funktion obliegt es auch zu überwachen, ob die Regeln eingehalten werden.

Mit diesen fünf Elementen haben Sie die Basis für eine erfolgreiche Korruptionsprävention in Ihrem Unternehmen gelegt. ■





# 1

## Grundlagen

## 1.1

# Korruption, Korruptionsprävention und Compliance – Eine Einleitung

Manuela Mackert, Chief Compliance Officer, Deutsche Telekom AG

### Was ist Korruption?

Es ist zunächst festzuhalten, dass es keine allgemein gültige Definition von Korruption gibt. *Transparency International* spricht übergreifend vom Missbrauch anvertrauter Macht zum privaten Nutzen oder Vorteil („Corruption is the abuse of public power for private benefit“). In den meisten Rechtsordnungen gelten aktive und passive Bestechungshandlungen im öffentlichen genauso wie im privatwirtschaftlichen Bereich als Korruption.

Mag Korruption für die unmittelbar Beteiligten, den Bestechenden und den Bestochenen, auf den ersten Blick auch lukrativ erscheinen, so sind die volkswirtschaftlichen Schäden, die dadurch verursacht werden, mitunter immens: Unternehmen kaufen zu teuer ein, notwendige Innovationen werden nicht vorgenommen, und langfristig leidet die Wettbewerbsfähigkeit.

Feststellen lässt sich auch, dass Korruption insbesondere in Ländern mit niedrigem wirtschaftlichem Wohlstand weiter verbreitet ist als in Ländern mit hohem wirtschaftlichen Wohlstand. Die Finanz- und Schuldenkrise war nach dem von *Transparency International* ermittelten *Corruption Perception Index* in Ländern, in denen mehr korrupte Handlungen wahrgenommen werden, besonders stark ausgeprägt. Nicht eindeutig beantwortet werden kann die Frage, ob die Vorboten der Krise zu den vermehrten Korruptionsfällen geführt haben oder ob Korruption eine Ursache der Krise war.

Korruption schreckt jedoch immer Investoren ab und signalisiert, dass man sich in diesem Bereich nicht auf die Rechtsordnung oder deren Durchsetzung verlassen kann. Korruption ist damit ein echter Wettbewerbsnachteil.

### Was tun zur Korruptionsprävention?

Zur Verringerung des Korruptionsrisikos haben sich neben präventiven auch repressive Elemente bewährt.

Essenziell für die Korruptionsprävention ist die Durchführung einer Risikobewertung, bei der man sich zunächst der spezifischen Korruptionsrisiken im eigenen Unternehmen bewusst wird. Diese können je nach Geschäftsmodell sehr unterschiedlich sein. Tendenziell bestehen höhere Korruptionsrisiken, wenn das Unternehmen Aufträge von der öffentlichen Hand erhält, Geschäfte über sogenannte Vertriebsvermittler abgewickelt werden oder das Unternehmen in Ländern aktiv ist, die einen hohen Korruptionsindex aufweisen.

Welche Maßnahmen zur Korruptionsprävention konkret zu ergreifen sind, hängt zudem von der spezifischen Situation des Unternehmens, den Marktgegebenheiten sowie dem Umfeld ab. Bewährt haben sich klare Vorgaben und Richtlinien zu gewünschtem Verhalten (etwa zum Umgang mit Geschenken, Einladungen und zu Spenden- und Sponsoringvergaben), die aber durch zielgruppenspezifische Trainings- und Schulungsmaßnahmen und ein an die Mitarbeiter gerichtetes Beratungsangebot zur Klärung von Fragen ergänzt werden sollten. Beim Einsatz von Vertriebsmittlern/Beratern in korruptionsgefährdeten Bereichen ist eine sorgfältige Auswahl, Überprüfung und kontinuierliche Beobachtung zwingend notwendig.

Zu den repressiven Elementen zählt ein sogenanntes Hinweisgeberportal, bei dem Mitarbeiter Meldungen zu erkannten oder vermuteten Verstößen abgeben können, ohne dabei Repressalien befürchten zu müssen. Etwaige Verstöße müssen ohne Ansehen der Person konsequent untersucht und gegebenenfalls sanktioniert werden.

Über allem steht der sogenannte „tone at the top“. Das Verhalten des Managements muss mit allen Maßnahmen, die im Unternehmen zur Korruptionsprävention implementiert werden, im Einklang stehen, denn darüber wird die Wahrnehmung der Mitarbeiter geprägt.

### **Was ist Compliance?**

Genauso wenig, wie eine allgemeinverbindliche Definition des Begriffs „Korruption“ existiert eine Definition des Terminus „Compliance“. Dieser beschreibt allgemein die Aufgabe, sich im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit an Recht und Gesetz zu halten und ethischen Grundsätzen konform zu handeln. Der Compliance-Begriff geht damit thematisch weit über den Aspekt der Korruptionsprävention hinaus. Auf welche Themen sich

das Unternehmen dabei konzentriert, muss es für sich selbst auf Grundlage der jeweiligen Risikoanalyse und -bewertung entscheiden.

Eigentlich sollte es selbstverständlich sein, dass sich Führungskräfte und Mitarbeiter an Recht und Gesetz halten. Trotzdem werden immer wieder Fälle bekannt, in denen dies nicht so ist.

Die Motivationen für solche Regelverstöße sind unterschiedlich. Oft glauben die Schuldigen, etwas Gutes für ihr Unternehmen oder ihre Mitarbeiter zu bewirken, zum Beispiel Arbeitsplätze zu erhalten.

Gerade deshalb ist Compliance mehr als die Einhaltung von Gesetzen und konzerninternen Regelungen. Compliance beinhaltet auch kulturelle Aspekte. So muss sich das Unternehmen gewissen Werten und Verhaltensmaßstäben verschreiben, die in Konfliktsituationen zur Orientierung dienen. Diese Werte müssen durch die Führungskräfte vorgelebt werden und in die tägliche Arbeit integriert sein. Die richtige Auswahl und Förderung von Führungspersönlichkeiten, aber auch eine mitarbeiterorientierte Kommunikation sind dabei entscheidend.

Compliance hat sich in Deutschland auch aus der Implementierung des *Sarbanes Oxley Acts* bei vielen an der US-amerikanischen Börse gelisteten Unternehmen entwickelt. Durch Skandale bei großen Unternehmen, die durch hohe Strafzahlungen zu breiter Medienberichterstattung geführt haben, sind „Compliance“ und die damit verbundenen Themenfelder noch weiter in den Fokus gerückt.

Compliance wird in einer global agierenden Wirtschaft mit unterschiedlichen kulturellen Aspekten eine Herausforderung bleiben und sich mehr und mehr im Mittelstand als essenzieller Bestandteil eines umfassenden Risikomanagements etablieren. Die Entwicklung ist vorgezeichnet: Die gesetzlichen Bestimmungen werden national und international seit Jahren verschärft, und die Haftungsrisiken steigen.

Außerdem nimmt der Anspruch zu, den die Öffentlichkeit an Unternehmen hinsichtlich ihres ethischen und integren Handelns stellt. In der Finanzkrise wurde die Diskrepanz zwischen dem Verhalten von Unternehmen beziehungsweise ihren Repräsentanten und diesem öffentlichen Anspruch deutlich. Genauso wird die Öffentlichkeit immer wachsamer, was den Um-

gang mit kritischen Themen betrifft. Dazu gehören nicht nur Korruption, Verstöße im Kartellrecht und Bilanzfälschung, sondern zum Beispiel auch nicht menschenwürdige Arbeitsbedingungen. Diese kritischen Themen können über Social Media schnell ein breites Publikum erreichen. Ein im Internet verbreitetes Video, das unhygienische Zustände bei einem Unternehmen der Lebensmittelbranche offenbart, führt mit Sicherheit zu extrem starken Umsatzeinbußen.

Die Herausforderungen an die Unternehmen nehmen also zu: Neben eindeutigen Gesetzesverstößen werden auch ethisch fragwürdige Praktiken vermehrt öffentlich diskutiert und angeprangert. Die Etablierung einer stimmigen, vom Management authentisch vorgelebten Compliance-Kultur wird deshalb immer wichtiger. ■

## 1.2

# Nationale rechtliche Grundlagen

Dr. Christoph Hauschka, PricewaterhouseCoopers AG

Obwohl Deutschland laut dem *Corruption Perception Index* (CPI) aus dem Jahr 2013 von 177 gelisteten Ländern noch vor anderen großen Industriestaaten, wie z. B. Großbritannien, den USA oder Japan, auf Platz 12 liegt, ist Korruption auch in Deutschland ein schwerwiegendes kriminalistisches und vor allem wirtschaftliches Problem. Laut dem *Korruption Bundeslagebild* 2012 des BKA wurde für das Jahr 2012 ein monetärer Schaden von 354 Millionen Euro durch Korruption in Deutschland gemeldet, was einem Anstieg von 28 % gegenüber dem Vorjahr entspricht. Die Dunkelziffer wird jedoch deutlich höher liegen. Insbesondere die finanziellen Schäden, die durch Korruption erlangte Aufträge und Genehmigungen entstehen, lassen sich nur schwer beziffern und dürften den, der deutschen Wirtschaft tatsächlich entstehenden Schaden, um ein vielfaches übersteigen. Insgesamt lässt sich festhalten, dass die strukturelle Korruption, bei der die eigentliche Tatausführung auf der Grundlage einer längerfristig angelegten korruptiven Beziehung zwischen den Beteiligten erfolgt und die Tatbegehung auch bewusst geplant wird, vorherrschend ist.

Im deutschen Strafrecht wird Korruption durch verschiedene Straftatbestände im Strafgesetzbuch (StGB) sanktioniert. Dabei gliedern sich die Tatbestände der Korruption in Straftaten, die durch den Annehmenden (passive Bestechung: Vorteilsannahme, Bestechlichkeit), und solche, die durch den Gebenden (aktive Bestechung: Vorteilsgewährung, Bestechung) begangen werden. Die Behörden verfolgen alle Korruptionsdelikte von Amts wegen. In schwerwiegenden Fällen verhängen die Gerichte Geldbußen und langjährige Haftstrafen, bei den Unternehmen kann zusätzlich der erlangte „Gewinn“ abgeschöpft werden, wobei es sich in Einzelfällen der vergangenen Jahre dabei um dreistellige Millionenbeträge handelte.

Die Korruptionsdelikte werden weiterhin nach privatem und öffentlichem Bereich unterteilt. Durch das *Gesetz zur Bekämpfung der Korruption* vom 13. August 1997 (Korruptionsbekämpfungsgesetz) wurden die Strafrahmen verschärft bzw. Vorschriften neu gefasst und erweitert. Seit 1999 ist auch die Bestechung ausländischer Amtsträger in Deutschland strafbar, die bis



dahin straffrei war, die entsprechenden Zahlungen waren bis dahin von der Steuer absetzbar. Deutschland war 1999 eines der letzten Länder in der westlichen Welt, in dem die Auslandsbestechung unter Strafe gestellt wurde, in anderen Rechtsordnungen war dieser Schritt schon wesentlich früher erfolgt (in den USA etwa schon durch den *Foreign Corrupt Practices Act* von 1977).

Den Kern der durch das StGB sanktionierten Korruptionsdelikte bilden die Straftaten im Amt, die in den §§ 331-335 StGB geregelt sind, wobei nur die Vorteilsannahme (§ 331) und die Bestechlichkeit (§ 332) echte Amtsdelikte sind und nur von Amtsträgern oder dem öffentlichen Dienst besonders Verpflichteten begangen werden können. Die Vorteilsgewährung (§ 333) sowie die Bestechung (§ 334) sind sogenannte Jedermann-Delikte, die durch alle Bürger begangen werden können. Bei der schwerer wiegenden Bestechung und Bestechlichkeit nimmt der Amtsträger als Folge der Korruption eine rechtswidrige Handlung vor, bei der Vorteilsannahme und der Vorteilsgewährung ist die Amtshandlung an sich nicht rechtswidrig, erfolgt aber sozusagen als „Gegenleistung“ für den Vorteil, den der Amtsträger erlangt hat.

Aber auch im geschäftlichen Verkehr kann Korruption im engeren und weiteren Sinne strafbar sein, als Straftat gegen den Wettbewerb. So sind Kartellabsprachen bei öffentlichen Ausschreibungen nicht nur Ordnungswidrigkeiten nach dem § 38 Abs.1 Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB), sondern strafbar gemäß § 298 StGB.

Auch Bestechlichkeit und Bestechung im geschäftlichen Verkehr, welche gemäß §§ 299, 300 StGB unter Strafe stehen, wurden durch die Novellierung vom Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) in das StGB übernommen. Das Bundesjustizministerium hat im Juni 2014 einen Entwurf für ein Gesetz zur Bekämpfung der Korruption vorgelegt, der die Ausdehnung der Strafbarkeit wegen Bestechlichkeit und Bestechung im geschäftlichen Verkehr (§ 299 StGB) auf Handlungen außerhalb des Wettbewerbs (Einführung eines „Geschäftsherrenmodells“) und die Ausweitung der Geltung deutscher Strafvorschriften zur Amtsträgerkorruption (§§ 331 ff. StGB) für Auslandstaten vorsieht.

Weitere Vorschriften im StGB, die Korruption unter Strafe stellen, waren bisher die Abgeordnetenbestechung gemäß § 108e sowie die Wählerbeste-

chung gemäß § 108b, wobei diese Vorschriften keine praktische Bedeutung erlangten. Der Tatbestand der Abgeordnetenbestechung wurde nun durch das Achtundvierzigste Strafrechtsänderungsgesetz – Erweiterung des Straftatbestandes der Abgeordnetenbestechung vom 23.04.2014 (BGBl. I S. 410) mit Wirkung vom 01.09.2014 neu gefasst.

Nun kann mit Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren oder mit Geldstrafe bestraft werden, wer als Mitglied einer Volksvertretung des Bundes oder der Länder einen ungerechtfertigten Vorteil für sich oder einen Dritten als Gegenleistung dafür fordert, sich versprechen lässt oder annimmt, dass er bei der Wahrnehmung seines Mandats eine Handlung im Auftrag oder auf Weisung vornimmt oder unterlässt. Nach Abs. 2 wird ebenso bestraft, wer einem Mitglied einer Volksvertretung des Bundes oder der Länder einen ungerechtfertigten Vorteil für dieses Mitglied oder einen Dritten als Gegenleistung dafür anbietet, verspricht oder gewährt, dass er bei Wahrnehmung seines Mandates eine Handlung im Auftrag oder auf Weisung vornimmt oder unterlässt. Den in den Abs. 1 und 2 genannten Mitgliedern stehen Mitglieder einer Volksvertretung einer kommunalen Gebietskörperschaft, der Bundesversammlung, des Europäischen Parlaments, einer parlamentarischen Versammlung einer internationalen Organisation und eines Gesetzgebungsorgans eines ausländischen Staates gleich. Abs. 4 schränkt allerdings die Strafbarkeit ein. Danach liegt ein ungerechtfertigter Vorteil insbesondere dann nicht vor, wenn die Annahme des Vorteils im Einklang mit den für die Rechtsstellung des Mitglieds maßgeblichen Vorschriften steht. Keinen ungerechtfertigten Vorteil stellen ein politisches Mandat oder eine politische Funktion sowie eine nach dem Parteiengesetz oder entsprechenden Gesetzen zulässige Spende dar.

Über das StGB hinaus sind in Deutschland die Strafnormen des Gesetzes zur Bekämpfung internationaler Bestechung (IntBestG) sowie des EU-Bestechungsgesetzes (EU-BestG) relevant, da diese Korruption im internationalen und europäischen Wirtschaftsraum unter Strafe stellen und somit auch in Deutschland Bedeutung haben.

Der Sachverständigenrat des Bundestags hat sich am 25. Februar 2013 für die Einrichtung eines *Registers über unzuverlässige Unternehmen zur besseren Bekämpfung der Korruption* ausgesprochen. Die Einrichtung eines bundesweiten Registers über unzuverlässige Unternehmen ist auch im Entwurf eines Korruptionsregister-Gesetzes (17/11415) vorgesehen, den die Fraktion

Bündnis 90/Die Grünen in den Bundestag eingebracht hat. Bisher war der Versuch zur Einführung eines bundesweiten Korruptionsregisters im Bundestag gescheitert, es besteht jedoch bereits jetzt nach haushaltsrechtlichen und landesrechtlichen Bestimmungen durchaus die Möglichkeit, unzuverlässige Unternehmen von öffentlichen Ausschreibungen auszunehmen.

Weiterhin hat die SPD in Nordrhein-Westfalen Ende 2013 einen *Entwurf eines Gesetzes zur Einführung der strafrechtlichen Verantwortlichkeit von Unternehmen und sonstigen Verbänden* vorgelegt. Die Justizministerkonferenz der Länder hatte sich bereits damit befasst und den Vorschlag befürwortet. Auch im Koalitionsvertrag ist ein Unternehmensstrafrecht für multinationale Konzerne ausdrücklich geplant. Nach dem jetzt vorgelegten Entwurf drohten den Unternehmen bei schwerwiegenden Korruptionsfällen nicht nur Geldbußen und eine bundesweite Vergabesperre, sondern in schwerwiegenden Fällen sogar die Auflösung des Unternehmens. ■

## 1.3

# Zukünftige nationale Entwicklungen

Dr. Thomas Himmelreich, Krause & Kollegen

Die Korruptionsbekämpfung in Deutschland ist – wie andere Bereiche des Wirtschaftsstrafrechts auch – durch zwei Entwicklungstendenzen geprägt: Der Gesetzgeber verschärft die bestehenden Regelungen und versucht damit, die von ihm als nicht hinnehmbar empfundenen Lücken zu schließen und 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.

Die anstehende Ausweitung der bestehenden Straftatbestände hat verschiedene Gründe. Aufgrund inter- und supranationaler Abkommen zur Korruptionsbekämpfung ist Deutschland zum einen verpflichtet, die Strafbarkeit von Bestechlichkeit und Bestechung im privaten Verkehr (§ 299 StGB) um zahlreiche Aspekte zu erweitern. Bisher liegt der Regelung ein wettbewerbsrechtliches Verständnis zugrunde. Vermögensinteressen der Mitbewerber und des Geschäftsherrn sind nur mittelbar geschützt. Die internationalen Vorgaben zwingen den deutschen Gesetzgeber dies zu ändern. Insofern wird sich die Norm an die Amtsträgerkorruption annähern. Hierfür müssen aber die dadurch entstehenden Abgrenzungs- und Überlappungsschwierigkeiten mit dem Untreuetatbestand (§ 266 StGB), der das Vermögensinteresse des Geschäftsherrn ebenfalls erfasst, gelöst werden.

Zum anderen sieht der Gesetzgeber insbesondere im Bereich des Gesundheitswesens Handlungsbedarf. Der Große Senat für Strafsachen des Bundesgerichtshofs sah in der gegenwärtigen Rechtslage keine ausreichende Grundlage dafür, die Korruption bei niedergelassenen Ärzten zu bestrafen. Es ist geplant, die so entstandene Lücke im Strafrechtsschutz durch die Einführung eines § 299a „Bestechlichkeit und Bestechung im Gesundheitswesen“ im Strafgesetzbuch zu schließen.

Darüber hinaus bestehen konkrete Überlegungen, sogenannte Whistleblower stärker zu schützen und so künftig mehr Ermittlungsansätze zur Korruptionsbekämpfung zu gewinnen. Die bestehende obergerichtliche

Rechtsprechung, welche die widerstreitenden Interessen der betroffenen Unternehmen und des Informantenschutzes im Einzelfall gegeneinander abwägt, soll kodifiziert werden. Dies soll den Beteiligten mehr Rechtssicherheit geben. Es ist nicht auszuschließen, dass in diesem Rahmen Unternehmen bestimmter Größe verpflichtet werden, interne Whistleblower-Systeme einzurichten.

Die stärkste Veränderung der Korruptionsbekämpfung in Deutschland brächte sicherlich aber die Einführung einer strafrechtlichen Verantwortlichkeit von Unternehmen und sonstigen Verbänden. Aus Praxis und Wissenschaft ist bisher hierzu viel Kritik geäußert worden. Es ist dennoch davon auszugehen, dass das Sanktionsinstrumentarium gegen Unternehmen (bisher Bußgelder bis zu 10 Millionen Euro und Abschöpfung der wirtschaftlichen Vorteile der Tat) mittelfristig noch erheblich erweitert wird. Den Unternehmen droht dann neben dem sozialetischen Unwerturteil eines Schuldspruchs in besonderen Fällen auch die Auflösung.

Mit der Einführung eines bundesweiten Korruptionsregisters – die meisten Bundesländer haben bisher im Hinblick auf eine baldige nationale Lösung auf eine Regelung verzichtet – droht Unternehmen (aber auch natürlichen Personen) zudem der Ausschluss von der Vergabe öffentlicher Aufträge. Es bleibt abzuwarten, ob – wie geplant – sogar Verfahren, die gegen Auflagen nach § 153a der Strafprozessordnung eingestellt wurden, zu einer Aufnahme in das Register führen werden.

Auch die Strafverfolgungsbehörden werden sich künftig weiterentwickeln und ihre Methoden den sich verändernden Anforderungen anpassen. Vor allem wird die Informationsbeschaffung auf eine breitere Basis gestellt. So sollen die in den einzelnen Ländern bereits bestehenden Hinweisgeber-systeme im gesamten Bundesgebiet flächendeckend eingeführt werden. Es steht zu vermuten, dass die bisherigen Formen (Vertrauensanwälte, die Hinweise anonym aufnehmen können; Telefonhotlines oder besondere Internetseiten) miteinander kombiniert werden. Darüber hinaus werden sich die Verfolgungsbehörden noch stärker zentralisieren, um verfügbare Informationen für Ermittlungen effektiver zu nutzen, und zudem spezialisieren, um dringend notwendiges Fachwissen besser aufzubauen. So hat die Generalstaatsanwaltschaft Frankfurt am Main beispielsweise unlängst eine Zentralstelle für die Bekämpfung von Vermögens- und Korruptionsstraftaten im Gesundheitswesen gebildet. Außerdem gibt es bereits jetzt in

vielen Bundesländern zentralisierte Ermittlungseinheiten beim LKA mit entsprechend spezialisiertem Personal und gemeinsame Ermittlungsgruppen zwischen der Justiz und der Polizei. Es steht zu erwarten, dass sich aufgrund der hohen volkswirtschaftlichen Schäden durch Korruption diese Entwicklung trotz der stark begrenzten Haushaltsmittel der Länder noch verstärken wird. ■

## 1.4

# Internationale rechtliche Grundlagen

Dr. Andreas Pohlmann, Pohlmann & Company

Ob bei Siemens in Deutschland, SNC-Lavalin in Kanada, GlaxoSmithKline in China oder BHP Billiton in den USA, Compliance-Vergehen werden in den unterschiedlichsten Rechts- und Kulturräumen immer strenger verfolgt. Weltweit verhängen nationale Behörden empfindliche Strafen, etwa Gewinnabschöpfungen, die sogar die Existenz des überführten Unternehmens gefährden können. Wenn die Weltbank Sanktionen verhängt, ist endgültig eine internationale Dimension erreicht. Andere multilaterale Entwicklungsbanken übernehmen meist die Sanktionen der Weltbank, und so können schnell ganze Regionen in Mitleidenschaft geraten.

Für das betroffene Unternehmen aber ist der erhebliche Reputationsverlust, den es zu befürchten gilt, noch gravierender. Kunden und Geschäftspartner, die selbst auf die Integrität ihrer Partner achten müssen, wenden sich in einer ersten Reaktion häufig von dem vermeintlichen schwarzen Schaf ab. Die Omnipräsenz von Informationen verstärkt diesen Reflex. Jeder erfährt, was am anderen Ende der Welt passiert. Das Beispiel GlaxoSmithKline macht das deutlich: Weltweit wurde darüber berichtet, dass ein britisches Unternehmen angeblich „ein breit angelegtes System der Korruption in China aufgebaut“ habe (tagesschau.de). Global operierende Unternehmen stehen damit unabhängig vom Standort unter einem permanenten Rechtfertigungsdruck. In ihrer Positionierung gegen Compliance-Verstöße wie Korruption oder Kartellabsprachen können und dürfen sie keine kulturellen Unterschiede in ihren Ansprüchen machen.

Zudem gleichen sich die rechtlichen Rahmenbedingungen in den unterschiedlichsten Rechtssystemen und -traditionen immer weiter an, sodass hier eine veritable „Tendenz zur Konvergenz“ zu beobachten ist. Mittlerweile existieren in fast allen Ländern mit relevanten Märkten auch Anti-Korruptionsgesetze. Diese sind oftmals mit ergänzenden Anforderungen zum Beispiel im Bereich der Buchführung und Rechnungslegung verbunden, sodass die Strafverfolgungsbehörden Unternehmen auch dann zur Rechenschaft ziehen können, wenn eine Bestechung selbst nicht nachweisbar ist. Ein Beispiel ist das kanadische Gesetz gegen die Bestechung

ausländischer Amtsträger (CFPOA), das 2013 empfindlich verschärft wurde und nun auch die strafrechtliche Verfolgung von Verstößen gegen die Rechnungslegungsvorschriften einbezieht. Im gleichen Jahr wurde in Brasilien das erste Anti-Korruptionsgesetz des Landes erlassen. Allerdings benennt dieses Gesetz auch interne Präventionsmaßnahmen, die bei der Strafzumessung gegebenenfalls positiv berücksichtigt werden müssen, wenn sie von einem der Korruption überführten Unternehmen getroffen wurden.

Global operierende Unternehmen dürfen sich in ihren Compliance-Maßnahmen nicht nur auf die jeweiligen lokalen Gesetze beschränken. Viele der relevanten Rechtsnormen, allen voran der US-amerikanische FCPA, haben faktisch eine globale Reichweite. Das Compliance-Risikomanagement erfordert somit globale Compliance-Ziele und -Standards. Das zeigen nicht zuletzt die Diskussionen um sogenannte „Facilitation Payments“. In den meisten Fällen ist es der Anspruch, solche Zahlungen, die lediglich der Beschleunigung einer ohnehin rechtmäßig zustehenden Handlung dienen, grundsätzlich und ausnahmslos zu verbieten.

Einen Beitrag zur Angleichung der unterschiedlichen rechtlichen Grundlagen leisten auch internationale Vereinbarungen wie die UN-Konvention gegen Korruption (UNCAC), die OECD-Konvention gegen die Bestechung ausländischer Amtsträger oder das Strafrechtsübereinkommen des Europarats über Korruption.

Die Angleichungen der rechtlichen Rahmenbedingungen und die extraterritoriale Reichweite wichtiger Anti-Korruptionsgesetze führen zudem zu einer stärkeren Kooperation der Strafverfolgungsbehörden über die Landesgrenzen hinweg. Auf eine besondere institutionalisierte Form der Kooperation einigten sich 2013 australische, britische, US-amerikanische und kanadische Polizeibehörden mit der Gründung der *International Foreign Bribery Taskforce*. Die Arbeitsgruppe soll den Austausch über Ermittlungstechniken und Erfahrungen im Kampf gegen Bestechung fördern und wird somit zu einer noch rascheren Annäherung der Vorgehensweisen gegen Korruption in den teilnehmenden Ländern führen.

Auch im Instrumentarium passen sich die Gesetzgeber und Strafverfolgungsbehörden unterschiedlicher Staaten einander an. Mit der Einführung von sogenannten *Deferred Prosecution Agreements* in Großbritannien wurde dem britischen Serious Fraud Office, das für die Verfolgung von Betrugs- und



Korruptionsdelikten verantwortlich ist, die Möglichkeit gegeben, bei geständigen und kooperierenden Unternehmen das Verfahren auszusetzen und ihnen die Möglichkeit der Bewährung zu bieten. Vergleichbar anderen Jurisdiktionen soll damit ein proaktives, transparentes und kooperatives Verhalten von Unternehmen und damit die Aufklärung von Delikten gefördert werden.

Die praktischen Erfahrungen in prominenten Korruptionsstrafverfahren in Nordamerika und Europa zeigen, dass eine proaktive Aufarbeitung von Compliance-Verstößen und eine Kooperation mit den Behörden dazu beitragen, Ermittlungen möglichst zügig und minimalinvasiv „über die Bühne“ zu bringen. Doch nur wenn die Behörden wirklich von der Wirksamkeit eines Compliance-Programms überzeugt werden können, werden sie sich auf Absprachen mit dem Unternehmen einlassen. ■

## 1.5

# Zukünftige internationale Entwicklungen

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

„Korruption ist ein Hindernis für die Erreichung der Millenniumsentwicklungsziele und muss bei der Definition und Umsetzung einer robusten Post-2015-Entwicklungsagenda berücksichtigt werden“, sagte Ban Ki-Moon in seiner Rede am Anti-Korruptions-Tag 2013. Dieses Zitat macht deutlich, dass Korruption ein komplexes soziales, politisches und wirtschaftliches Problem darstellt, das weltweit jedes Land betrifft und seine Bekämpfung von globaler Tragweite ist. International wird es zukünftig mit Sicherheit weitere Anstrengungen geben, dieses Phänomen krimineller Selbstbereicherung einzudämmen.

Die Notwendigkeit hierzu lässt sich deutlich anhand von Zahlen belegen: Nach Schätzungen der Weltbank gehen jährlich eine Billiarde US-Dollar (eine Eins mit fünfzehn Nullen) durch Bestechungszahlungen im internationalen Geschäftsverkehr verloren. Gerade die Schwellenländer sind sich der Folgen von Korruption bewusst und gleichen ihre Standards in der Korruptionsgesetzgebung und -bekämpfung denen der Industrienationen an oder versuchen gar, diese zu übertreffen.

So ließ sich in den letzten Jahren beobachten, dass nicht nur in einer Vielzahl europäischer Länder, sondern auch in einigen BRICS-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika) die Anti-Korruptionsgesetze deutlich verschärft wurden, was sich vor allem durch höhere Strafen bemerkbar machte. Gleichzeitig gab und gibt es aber in einer Vielzahl nationaler Rechtsordnungen signifikante Unterschiede im Bereich des „Enforcements“, also der Durchsetzung der entsprechenden Gesetze.

Als Brasilien im August 2013 sein Anti-Korruptionsgesetz auf den Weg brachte, war dieses schnell als eines der strengsten und weitreichendsten Gesetze seiner Art in aller Munde. Es geht in manchen Bereichen sogar über die Bestimmungen des UK Bribery Act oder des US FCPA hinaus. Der Schein trägt jedoch, denn es mangelt in Brasilien an der Zuständigkeit einer speziellen Behörde, die für die Durchsetzung dieses Gesetzes verantwortlich ist. Dies führt gerade in Schwellenländern mit ihren zum Teil

wenig strukturierten und miteinander konkurrierenden oder einfach ineffektiven Verwaltungsgebilden zu Unsicherheiten bei der Zuständigkeit für die Verfolgung konkreter Fälle und garantiert – trotz verschärfter Gesetze – damit nicht zwangsläufig eine erfolgreiche Korruptionsbekämpfung.

Ebenfalls in 2013 führte die Anti-Korruptionskampagne des neuen Präsidenten Xi in China zur Bestrafung von 182.000 Offiziellen in allen Rängen. Allerdings ist die Verteilung von Geschenken im Geschäftsverkehr so tief in der chinesischen Kultur verankert, dass die Umsetzung der Gesetze selbst bei Regierungsangehörigen und anderen Amtsträgern noch nicht ihre volle Wirkung entfalten konnte und allenfalls zu Unsicherheiten führt.

Brasilien und China zeigen exemplarisch, dass eine Verschärfung von Gesetzen oder Kampagnen allein nicht ausreicht, um Korruption wirksam sowie nachhaltig zu bekämpfen. Hier sind weitere Maßnahmen zur Verbesserung der Umsetzung und weitere Anti-Korruptionsinitiativen erforderlich. Zwar bestehen vielerorts schon Vorschriften, die mit dem FCPA und dem Bribery Act vergleichbar sind, nur ist die Um- und Durchsetzung dieser Gesetze noch sehr lückenhaft und nicht ausreichend geregelt. Hier sind weitere Initiativen gerade der BRICS-Staaten und vielleicht auch Anregungen aus dem internationalen Bereich vonnöten, um Korruption auch länderübergreifend wirklich erfolgreich zu bekämpfen und nationale Bemühungen entsprechend umzusetzen.

Unter den BRICS-Staaten sind Russland, Indien und Südafrika auf nationaler Ebene mit anderen Themen als der Korruptionsbekämpfung befasst. Dies hat schon jetzt ernsthafte Folgen für die Wirtschaft und den Entwicklungsstand dieser Länder. Es kann durchaus sein, dass dort in den nächsten Jahren Korruption als das wahre Hindernis für die weitere volkswirtschaftliche Entwicklung erkannt wird und mit großem Impetus entsprechende Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Solche Maßnahmen können sich dann gerade gegen Unternehmen aus jenen Staaten richten, die Korruption bereits erfolgreich bekämpfen. Politisch kann über die eigene Schwäche leicht hinweggetäuscht werden, wenn angebliche Vorbilder durch „schlechte Beispiele“ bloßgestellt werden. Daher ist es so wichtig, dass deutsche Firmen, die in diesen Ländern geschäftlich tätig sind, eine effektive Korruptionsprävention betreiben. Das Ausland – und gerade die BRICS-Staaten – werden US-amerikanische und europäische Unternehmen zudem an westlichen

Standards messen, auch wenn diese in einigen Fällen gar nicht erfüllt werden müssen.

International erfolgreich wird nur ein Unternehmen sein, das sich an strengsten Anti-Korruptionsstandards ausrichtet und damit weltweit zumindest in dieser Hinsicht unangreifbar bleibt. Auch wenn der politische Wille für strengere Anti-Korruptionsgesetze und deren wirksamer Durchsetzung im jeweiligen Inland auf nationaler Ebene häufig fehlt, so kann gegenüber Ausländern ohne Konsequenzen für das eigene Land die sonst fehlende Stärke und Durchsetzung öffentlichkeitswirksam demonstriert werden. ■

## 1.6

# Konsequenzen von Korruption

Dr. Matthias Haas, Vice President, Head of Compliance Legal und  
Dr. Philip Matthey, Chief Compliance Officer; MAN SE

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 und 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 betragen 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 Millionen, Kosten für die interne Aufklärung von rund 50 Millionen und Steuernachzahlungen von ca. 20 Millionen 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 Compliance-Managern auch in den Teilkonzernen und in nationalen Vertriebsgesellschaften, 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, Vice President Compliance Projects, MAN SE und  
Sabine Frenzel, CoE Legal & Compliance, RWE Group Business Services GmbH

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

Das sogenannte „Bauchgefühl“ beziehungsweise Erfahrungen aus der Vergangenheit sind auf jeden Fall 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 bewertet werden. Die Identifikation und Beurteilung von Compliance-Risiken ist Grundlage für eine nachvollziehbare Management-Entscheidung darüber, welche Compliance-Maßnahmen in welchen Bereichen getroffen werden. Die Fokussierung auf die am höchsten bewerteten Risiken ist dabei nicht nur sinnvoll, sondern dringend erforderlich, und risikoreduzierende Maßnahmen werden schließlich Bestandteil eines umfassenden Compliance-Programms.

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

- 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.

- Für die Risikoanalyse sollten Risikoindikatoren identifiziert und an die Anforderungen der Gesellschaft angepasst werden. Typische Indikatoren im Zusammenhang mit Korruptionsrisiken betreffen z. B. 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) eines Landes, in dem Geschäfte getätigt werden oder geplant sind, Hinweise auf das allgemeine Korruptionspotenzial.

Das folgende Praxisbeispiel zeigt in vereinfachter Form, wie die Grundelemente einer Compliance-Risikoanalyse in einem internationalen Industrie-konzern umgesetzt werden können.

## PRAXIS

Die zuletzt durchgeführte Risikoanalyse innerhalb der MAN Gruppe umfasste mehr als hundert Einzelgesellschaften, die anhand qualitativer und quantitativer Faktoren ausgewählt wurden (z. B. Mitarbeiterzahl, Compliance-Historie). Der Prozess der Risikoanalyse selbst wurde durch die zentrale Compliance-Abteilung gesteuert, wobei die Datengrundlage dezentral in den lokalen Einheiten erhoben wurde. Das jeweils zuständige lokale Management war darüber hinaus im Rahmen seiner Management-Pflichten grundsätzlich für die Handhabung der identifizierten Risiken verantwortlich.

Durch die Compliance-Abteilung erfolgte zunächst eine Festlegung der relevanten Risikofelder („top down“). Aktuell sind dies Korruption, Kartellrecht und Geldwäsche. Darauf aufbauend wurden die Risikofelder anhand von detaillierten Fragebögen analysiert und individuell erfasst. Das verantwortliche Management führte hierzu ein Self Assessment durch („bottom up“). Zur Qualitätssicherung der Daten fanden Feedback-Gespräche zwischen der Compliance-Abteilung und dem Management statt.

Der zugrunde liegende Fragebogen spezifizierte die relevanten Risikofelder anhand des individuellen Geschäftsumfelds (CPI, Branche, Kundenstruktur ...) und der jeweiligen Geschäftsstrukturen (Vertriebskanäle, Organisation, Prozesse ...). Ein Hochrisikoszenario für Korruption könnte

demnach so aussehen, dass das Geschäftsmodell einer Einheit wesentlich auf Projektgeschäfte im Infrastruktursektor von Schwellenländern abzielt, in denen die Anbahnung entsprechender Geschäfte durch externe Vertriebsmittler erfolgt und die Kundenbasis im Wesentlichen öffentliche Auftraggeber umfasst.

Die erhobenen Daten wurden 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 wurde. Für die Interpretation der Ergebnisse war es wichtig, dass die erzielten Score-Werte plausibilisiert und eine sinnvolle Vergleichsbasis herangezogen wurde (z. B. Periodenvergleich, Vergleich der Einheiten innerhalb eines Geschäftsbereichs). Neben den objektiven Daten zum Geschäftsmodell gab das Management eine subjektive Einschätzung zur Wahrnehmung des lokalen Compliance-Umfelds ab. Daraus ließen sich weitere Rückschlüsse ziehen, etwa wenn die objektive und die subjektive Perspektive erhebliche Diskrepanzen aufwiesen.

## 2.2 Compliance-Kultur

Dr. Christina Möller, Senior Director Ethics & Compliance, Bertelsmann

Laut Prüfungsstandard 980 des *Instituts der Wirtschaftsprüfer* (IDW PS 980) zählt die Compliance-Kultur zu den Grundelementen eines angemessenen Compliance-Management-Systems (CMS). Auch internationale Rahmenwerke wie etwa die sechs Prinzipien der britischen *UK Bribery Act Guidance* oder das US-amerikanische *Federal Sentencing Guidelines Manual* nennen die Compliance-Kultur als unverzichtbaren Bestandteil eines wirksamen CMS. In der Praxis ist die Compliance-Kultur der „Kitt“, der ein CMS zusammenhält. Es ist die existierende oder fehlende Compliance-Kultur, die entscheidet, ob Compliance nur auf dem Papier existiert oder im Unternehmen gelebt wird. Wie aber entsteht und festigt sich eine Compliance-Kultur?

Wichtige Eckpunkte hierfür sind die Unternehmens- und Führungskultur, denn sie prägen maßgeblich die Bereitschaft von Mitarbeitern, das eigene Verhalten an Werten und Compliance-Vorgaben auszurichten. Es wird schwierig sein, dort eine Compliance-Kultur zu verankern, wo eine unklare Unternehmenskultur es dem Mitarbeiter leicht macht, „innere Rechtfertigungen“ für ein Umgehen compliance-rechtlicher Vorgaben zu finden.

Eine zentrale Rolle für die Compliance-Kultur kommt dem sogenannten „tone from the top“ zu. Durch ein klares Bekenntnis des Top-Managements zu Compliance wird für jeden Mitarbeiter deutlich, dass die Unternehmensleitung zu den Werten und Vorgaben steht, die als Compliance kommuniziert werden. Nicht weniger wichtig ist der „tone from the middle“, also die Vorbildfunktion des direkten Vorgesetzten.

Auch die Sanktionskultur des Unternehmens spielt eine maßgebliche Rolle. Werden Verstöße gegen kommunizierte Verhaltensnormen konsequent und ohne Ansehung der Person aufgedeckt und angemessen sanktioniert? Werden Hinweisgeber fair behandelt und vor Retaliation geschützt? Inkonsequentes Verhalten beim Umgang mit erfolgten Verstößen kann fatale Auswirkung auf die Compliance-Kultur eines Unternehmens haben.

Ebenso entscheidend für das Entstehen einer Compliance-Kultur ist eine kontinuierliche Compliance-Kommunikation. Regelmäßige Kommunikation und Schulung zu relevanten Compliance-Themen halten das Thema lebendig. Dabei sollten Kommunikationsweisen gefunden werden, die zur Unternehmenskultur passen. Es gilt, die Mitarbeiter „dort abzuholen, wo sie stehen“, also sie gezielt zu Themen anzusprechen, die für ihren Arbeitsalltag von Bedeutung sind, ohne sie zu überfordern oder zu ermüden.

## PRAXIS

Die Bertelsmann-Unternehmenskultur ist in den *Bertelsmann Essentials* verbrieft. Sie basiert auf den zentralen Werten Partnerschaft, Unternehmergeist, Kreativität und gesellschaftliche Verantwortung. Insbesondere die partnerschaftliche Unternehmenskultur ist die Basis dafür, Mitarbeiter und Führungskräfte für ethische und rechtliche Problemfälle zu sensibilisieren und diesen vorzubeugen. Die *Leitsätze für die Führung* präzisieren das in den *Bertelsmann Essentials* verankerte partnerschaftliche Führungsverständnis und sind verbindlich für alle, die Verantwortung für Mitarbeiter tragen oder sie in ihrer Arbeit anleiten.

Der *Bertelsmann Code of Conduct* bekräftigt das klare Bekenntnis von Bertelsmann zur Einhaltung von Recht und Gesetz und vermittelt den Standard für ein verantwortungsvolles Verhalten gegenüber Geschäftspartnern und der Öffentlichkeit, aber auch im Umgang miteinander innerhalb des Unternehmens. Das *Ethics & Compliance-Programm* von Bertelsmann stellt damit die logische Fortsetzung einer über Jahrzehnte hinweg gewachsenen Form der Unternehmensführung dar.

Regelmäßige Compliance-Kommunikationen sowohl durch das Top-Management als auch durch die *Ethics & Compliance-Abteilung*, etwa bei der Implementierung neuer Compliance-Initiativen, tragen maßgeblich zur existierenden Compliance-Kultur bei. Compliance-Schulungen, zum Beispiel zum Code of Conduct und zum Thema Anti-Korruption, sorgen dafür, dass das Thema bei den Mitarbeitern präsent bleibt und geben Unterstützung und Hilfe bei der Einhaltung der Verhaltensanforderungen im Arbeitsalltag.

Wichtiger Bestandteil des Bertelsmann *Ethics & Compliance-Programms* und der Compliance-Kultur im Unternehmen ist auch das Hinweisgeber-System, das bei Bertelsmann sowohl allen Mitarbeitern als auch Externen zugänglich

ist. Über verschiedene Kanäle (*Ethics & Compliance-Abteilung*, elektronisches Hinweisgeber-System, Ombudspersonen) können Hinweise zu vermutetem Fehlverhalten gegeben oder auch Rat gesucht werden. Allen compliance-relevanten Hinweisen wird im Rahmen rechtlicher Vorgaben nachgegangen und gegebenenfalls angemessene Maßnahmen ergriffen. Ein Retaliationsverbot gegen Hinweisgeber ist im *Bertelsmann Code of Conduct* fest verankert. Sollten Meldungen oder Beratungsanfragen eingehen, die keinen compliance-relevanten Bezug haben, ist dennoch sichergestellt, dass den Kollegen weitergeholfen wird, etwa durch Vermittlung an eine zuständige Stelle im Unternehmen. Auch dies ist ein zentraler Bestandteil der partnerschaftlichen Unternehmens- und Compliance-Kultur bei Bertelsmann.

## 2.3

# Compliance-Programm und -Ziele

Kerstin Euhus, Chief Compliance Officer, Berliner Wasserbetriebe

Ziel eines Compliance-Management-Systems (CMS) ist es, die Einhaltung von gesetzlichen Vorschriften und unternehmensinternen Richtlinien/Anweisungen sicherzustellen und zu überwachen, um Schäden für das Unternehmen durch Haftungsfälle oder Schadenersatzklagen zu vermeiden, seien diese Schäden nun finanzieller Art oder das Image betreffend. Dazu gehört 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, denn 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 (z. B. 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 Compliance-Management-Systems 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 u. a.
Erkennen	Systeme und Instrumente zur Kontrolle und Identifikation von Fehlern, z. B. Audits, Interne Revision, Rechtsreview
Reagieren	Ableitung von angemessenen und wirksamen Maßnahmen und Konsequenzen und 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 die 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. Z.B. 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, Berliner Wasserbetriebe

Grundlage für ein funktionierendes Compliance-Management-System (CMS) sind klare Organisationsstrukturen mit genau festgelegten Verantwortlichkeiten und Befugnissen. Ein Compliance-Management-System 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, was in der Regel bedeutet, 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, der 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 (*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 Compliance-Management-System 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 Aufgabe der Compliance daher direkt bei der Geschäftsführung verbleiben oder auf eine bestehende Rechtsabteilung oder 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 Compliance-Management-System vorzuweisen, folgende beispielhafte Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten bewährt:

Als oberstes Kontrollorgan überwacht der Aufsichtsrat die Angemessenheit und Wirksamkeit des Compliance-Management-Systems (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 u.a. folgende Aufgaben:

- Erarbeitung bzw. fortlaufende Anpassung eines adäquaten Organisationskonzeptes
- Erstellung/Weiterentwicklung und Implementierung von adäquaten Regelwerken wie z. B. Anti-Korruptionsrichtlinien, Ethik-Codices etc.
- Durchführung von regelmäßigen Überprüfungen (Audits)
- Ermittlung bei Compliance-Verdachtsfällen und deren Auswertung
- Entwicklung eines nachhaltigen und bedarfsgerechten Kommunikations- und Schulungskonzeptes zum CMS
- Turnusmäßige und bei Bedarf auch Ad-hoc-Berichterstattung gegenüber Vorstand und ggf. 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 und 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 Training

Sven Biermann, HUMBOLDT-VIADRINA Governance Platform

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 tiefer greifende 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:<sup>1</sup>

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 zu verhalten.

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.

1 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 auch kostenfrei, zur Verfügung.<sup>2</sup> 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 hier bereits 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“.

**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

2 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“).

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 bestandene Verhalten zu unterbinden, zumal der regelkonforme Weg oft der mühsamere ist. 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

Oliver Hatzfeld, Senior Referent Compliance, EnBW AG

Um die Einhaltung sowohl der gesetzlichen Bestimmungen als auch der internen Regelungen eines Unternehmens im Bereich der Compliance sicherzustellen, ist es unerlässlich, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über eben diese zu informieren und dieses Themenfeld zu kommunizieren. Diesbezüglich hat Compliance viel mit Elementen des Marketings gemein. Auch bei Compliance-Maßnahmen hängt der Erfolg von einer zielgruppen-gerechten und regelmäßigen Kommunikation ab. Darum ist es wichtig, innerhalb des Unternehmens eine entsprechende Kommunikationspolitik zu betreiben.

Dabei befindet man sich als Compliance-Abteilung allerdings in einer 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 und Organe, Führungskräfte und die Mitarbeiter des Unternehmens dauerhaft für das Thema Compliance sensibilisiert und ihnen ihre Verantwortung in diesem Themenbereich verdeutlicht.

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

Bei all den Möglichkeiten, die uns die moderne Kommunikation bietet, darf man sich in zwei Punkten aber keinen Illusionen hingeben. Die Kom-

munikation von Compliance-Themen stellt in Unternehmen immer eine Gratwanderung zwischen notwendiger Informationsvermittlung und der Gefahr der Informationsflut dar, wobei Letzteres zum Desinteresse der Mitarbeiter führt. Außerdem bedarf eine Compliance-Kommunikation eines entsprechenden Commitment des Top-Managements, um wirklich erfolgreich zu sein.

## PRAXIS

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

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 dadurch einen hohen Wiedererkennungswert. Zusätzlich finden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf den Compliance-Seiten im Intranet aktuelle Informationen rund um das Thema (etwa zu Regelwerken und Prozessen, Trainingsangebote, FAQ und Ansprechpartner).

Regelmäßig vor Weihnachten findet bei der EnBW im Intranet ein Compliance-Weihnachtsquiz für die gesamte Belegschaft statt, eine Maßnahme, um Compliance-Inhalte in einer spielerischen und außergewöhnlichen Kommunikationsform positiv zu platzieren.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Durchführung von Compliance-Trainings. Um die geschulten Inhalte bei Führungskräften nachhaltig zu verankern, wurde ein Compliance-Wandkalender im Rahmen einer Führungskräftebildungskampagne ausgegeben, der das Thema Compliance bei den Führungskräften über das Training hinaus präsent hält. Jedes Kalenderblatt behandelt ein Compliance-Thema, das im Präsenztraining vermittelt wurde. Die Vorderseite zeigt jeweils einen Cartoon, der eine aus dem Präsenztraining bekannte Bilderwelt weiterführt, und auf der Rückseite finden sich die Compliance-Botschaften zum jeweiligen Thema. Die Führungskräfte werden dadurch außerdem motiviert, die Compliance-Botschaften mit den Mitarbeitern zu diskutieren. Damit verlängert der Kalender die Trainingskampagne nicht nur um weitere zwölf Monate,

durch die Aktivierung der Führungskräfte entsteht zudem ein Multiplikator-Effekt in Sachen Kommunikation in die Mitarbeiterschaft hinein.

Im Rahmen der Compliance-Berichterstattung informiert die Compliance-Abteilung regelmäßig den Vorstand und Aufsichtsrat, vor allem 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

Guido Strack, Vorsitzender, Whistleblower-Netzwerk e.V.

Whistleblower/Hinweisgeber sind Insider, die auf Missstände, etwa Rechtsverletzungen, hinweisen. Sie können dies offen, vertraulich oder anonym und unternehmensintern, gegenüber zuständigen Behörden oder anderen Externen tun. Zahlen aus den USA und Großbritannien belegen, dass sich über neunzig Prozent der Whistleblower im ersten Anlauf an einen internen Ansprechpartner wenden. Externes Whistleblowing ist daher zumeist eine Reaktion auf falschen Umgang mit internem Whistleblowing. Andere Studien belegen, dass dort, wo Missstände und Wirtschaftskriminalität im Unternehmen aufgedeckt werden konnten, die entscheidenden Anhaltspunkte häufig von internen oder externen Hinweisgebern kamen.

Unternehmen tun daher gut daran, Whistleblowern zuzuhören und auf eine Weise mit ihnen umzugehen, dass andere Mitarbeiter nicht abgeschreckt, sondern ermutigt werden, mit ihrem Wissen den Weg des internen Whistleblowings zu beschreiten. Ganz ähnlich wie beim betrieblichen Vorschlagswesen sollte auch beim Hinweis auf Missstände und Probleme das Wissen der Mitarbeiter als wichtige und günstige Ressource genutzt und gefördert werden.

Dort, wo systemische Missstände vorliegen oder gar das Geschäftsmodell des Unternehmens auf unethischem, bestenfalls halb-legalem oder gar illegalem Verhalten beruht, kann internes Whistleblowing natürlich nicht zum Erfolg führen. Wettbewerber solcher Unternehmen könnten jedoch ein großes Interesse daran haben, dass Whistleblowing auch hier stattfindet, und zwar an Behörden oder die Öffentlichkeit gerichtet.

Gleiches gilt im Fall von Missständen im öffentlichen Dienst, die das Vertrauen in Politik und Verwaltung untergraben und letztlich von allen Steuerzahlern bezahlt werden müssen. Verantwortliche und Unternehmen sollten sich deshalb nicht nur für internes Whistleblowing, sondern im eigenen Interesse auch für einen effektiven gesetzlichen Schutz anderer Formen des Whistleblowings einsetzen. Dies und der Verzicht auf überzogene Meldepflichten schaffen zugleich das Vertrauen, das Whistleblower

im eigenen Unternehmen ermutigt, Missstände an ein internes Hinweisgebersystem oder auch dem Vorgesetzten zu melden und eine Kultur des Schweigens zu durchbrechen oder gar nicht erst entstehen zu lassen.

## PRAXIS

Hinweisgebersysteme sind ein erprobtes Mittel im praktischen Umgang mit Whistleblowing im Unternehmen. Dabei gibt es viele Ausgestaltungsmöglichkeiten. 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.

Beschäftigte und vielleicht auch Lieferanten und Kunden werden ein solches System nur nutzen und es zum Erfolg werden lassen, wenn sie Vertrauen darin haben, dass ihrem Hinweis nachgegangen wird – und zwar auch dann, wenn er sich gegen Führungskräfte richtet – und dass sie selbst dabei keinen Schaden nehmen.

Hinweisgebersysteme sollten daher – über die obligatorische Beteiligung des Betriebsrates hinaus – mit den Mitarbeitern konzipiert werden. Es geht nicht um Leistungsüberwachung, sondern um Hinweise auf Rechtsverstöße im Unternehmenszusammenhang. Statt einer Meldepflicht – die letztlich ohnehin kaum durchsetzbar ist – sollte es das Angebot an die Mitarbeiter geben, Meldungen über die normale Hierarchie, aber auch über spezielle Meldekanäle einzureichen, die auch entgegengenommen werden und denen nachgegangen wird. Diese Meldekanäle sollten eine anonyme und vertrauliche Rückkanalkommunikation ermöglichen, was zum Beispiel durch die Nutzung spezieller IT-Tools, aber auch über Vertrauensanwälte möglich ist.

Wichtig ist auch, das Verfahren sowie die Kommunikation eines Erfolges, soweit wie datenschutzrechtlich möglich, transparent zu gestalten. Zudem sollten Hinweisgeber stets wissen, was mit ihrer Meldung geschieht und wann mit dem nächsten (Zwischen-)Ergebnis zu rechnen ist. Ihre Befürchtungen hinsichtlich möglicher Nachteile sollten in einem Informations- und Beratungsprogramm pro-aktiv aufgenommen und mit konkreten Taten entkräftet werden. Adressaten und Ermittler brauchen Training.

Bei den Untersuchungen ist der Kreis der Beteiligten so klein wie möglich zu halten, 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 unbedingt zu beachten. Neben gutgläubig agierenden Whistle-blowern sind auch zu Unrecht Beschuldigte zu schützen und für erlittene Nachteile zu entschädigen.

## 2.8

# Überwachung und Verbesserung

Andreas Wermelt, PricewaterhouseCoopers AG

Die Geschäftsleitung eines Unternehmens hat als Teil ihrer Überwachungspflicht die eingerichteten Compliance-Maßnahmen (Richtlinien, Prozesse, Kontrollen etc.) zur Sicherstellung ihrer Wirksamkeit regelmäßig und nicht nur anlassbezogen zu kontrollieren. Eine effiziente Überwachung dient dazu, gegebenenfalls Lücken im Compliance-System aufzudecken und erforderliche Verbesserungen zu integrieren.

Die Überwachungspflicht soll sicherstellen, dass

- die bestehenden Compliance-Risiken vollständig identifiziert worden sind,
- die abgeleiteten Maßnahmen die Compliance-Risiken sachgerecht adressieren und
- die Maßnahmen im Unternehmen tatsächlich umgesetzt werden.

Zur Unterstützung seiner Überwachungstätigkeit setzt die Geschäftsleitung regelmäßig Überwachungsinstanzen ein, die nicht Teil des Compliance-Systems sind (prozessunabhängige Überwachungsmaßnahme). Hierzu bedient sie sich einer internen Revision oder beauftragt externe Berater/Wirtschaftsprüfer, die eine Überwachung frei von beeinflussenden Interessen gewährleisten. Die Compliance-Überwachung soll feststellen, ob das Compliance-System angemessen ausgestaltet und wirksam ist. Die Ergebnisse dieser Überwachungstätigkeit sind an die Geschäftsleitung zu berichten. Diese übt darauf basierend ihre eigene Überwachungstätigkeit aus, da sie sich ihrer Überwachungspflicht nicht durch Delegation entziehen kann.

Die Ergebnisse der Überwachungstätigkeiten werden dahingehend untersucht, ob es Hinweise auf Schwachstellen beziehungsweise Regelungslücken im Compliance-System gibt. Ist dies der Fall, muss die Wirksamkeit des Compliance-Systems erhöht werden, etwa durch die Einführung zusätzlicher Kontrollen. Wurden Regelverstöße aufgedeckt, sind wirksame Maßnahmen zu ergreifen, die derartige Verstöße in Zukunft verhindern.

Das Aufsichtsorgan sollte über die Maßnahmen zur Überwachung und Verbesserung des Compliance-Systems informiert werden, soweit es der Erfüllung der eigenen Überwachungsfunktion des Aufsichtsorgans dient. Die systematische Überwachung ist die Voraussetzung für stetige Verbesserungen des Compliance-Systems und leistet somit einen wesentlichen Beitrag dazu, die Unternehmensziele zu erreichen.

## PRAXIS

Die Geschäftsleitung eines mittelständischen Unternehmens hat beschlossen, keine Spenden und Zuwendungen für Amtsträger und Geschäftspartner zu gewähren, da der Eindruck erweckt werden könnte, sie dienen der Einflussnahme auf Entscheidungen. Hierzu wurde eine Richtlinie eingeführt, die unter anderem eine Genehmigungspflicht der Geschäftsleitung bei Spenden enthält. Die Geschäftsleitung nimmt die Prüfung der Einhaltung der Richtlinie durch die interne Revision als einen Schwerpunkt der Prüfung des Compliance-Systems in den Revisionsplan auf.

Im Rahmen der Prüfung der internen Revision ergibt sich, dass der Leiter der Abteilung Immobilien Spenden zum Zweck der Beeinflussung von Entscheidungen getätigt hat. Das Unternehmen hat aufgrund seiner Expansion großes Interesse am Erwerb eines kommunalen Grundstücks. Die Erteilung der Baugenehmigung im Sinne des Unternehmens ist jedoch im Hinblick auf bauplanungsrechtliche Vorschriften unsicher. Zur Herbeiführung einer für das Unternehmen positiven Entscheidung erfolgten Spendenzahlungen an einen Verein, dessen Vorstandsmitglied eine leitende Funktion in der Planungsbehörde innehat. Die interne Revision deckt den Sachverhalt auf, indem sie zielgerichtet das Motiv, das zur Einführung der Richtlinie in der Prüfung führte, berücksichtigt und entsprechend die Spendenempfänger auch daraufhin betrachtet, ob Verknüpfungen zu Amtsträgertätigkeiten bestehen. Im Bericht der internen Revision an die Geschäftsleitung wird darauf hingewiesen, dass die Richtlinie im Unternehmen zwar ausreichend bekannt ist, es allerdings zugleich möglich war, auch nichtgenehmigungsfähige Spenden von der Geschäftsleitung bestätigen zu lassen, da die Genehmigungsvorlage nur offensichtliche Mängel offenbart.

Zur Verbesserung des Compliance-Systems beschließt die Geschäftsleitung, für zukünftige Spenden weitergehende Maßnahmen zu implementieren. Hierzu zählt die Einbeziehung des Compliance-Beauftragten im Rahmen



des Genehmigungsprozesses. Der Compliance-Beauftragte hat den Spendenvorschlag unter Compliance-Gesichtspunkten zu bewerten (Einholung von Informationen zum Spendenempfänger und zum Zweck der Spende). Der Antragsteller im Unternehmen muss bestätigen, dass keine Verknüpfung zu einer unternehmerischen Entscheidung besteht. Die Geschäftsleitung lässt sich darüber hinaus vierteljährlich einen Spendenbericht aus dem Rechnungswesen zukommen, der mit den genehmigten Spendenaktivitäten abgestimmt wird. Die Einhaltung der Richtlinie und der ergänzenden Maßnahmen ist regelmäßig Teil des Prüfungsplans der internen Revision.



# 3

## Einzelaspekte

## 3.1 Sponsoring

Sylvia Schenk, 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 Sponsorvertrages:

- a) Die Entscheidung für ein Sponsoring folgt den persönlichen sportlichen/kulturellen Interessen z. B. des Marketingchefs, statt sich an den Zielen des Unternehmens bzw. am Produkt und dessen Zielgruppe auszurichten.
- b) Es wird ein Verband unterstützt, bei dem ein Mitarbeiter des Sponsors selbst engagiert ist (Interessenskonflikt).
- c) übliche Risiken im Zusammenhang mit Verträgen (Bestechung, Untreue usw.)

### 2. Risiken beim Vertragspartner:

- a) mangelnde Seriosität, z. B. Defizite in der Governance bei einem Sport- oder Kulturverein
- b) Fehlverhalten einzelner, z. B. bei Sportveranstaltungen Doping, Drogen etc.

Da Sponsoring per definitionem auf Außenwirkung zielt, können negative Vorfälle neben finanziellen Schäden – z. B. Abbruch einer Werbekampagne, die auf einen wegen Dopings gesperrten Sportler ausgerichtet war – auch erhebliche Folgen für die Reputation des Sponsors haben.

Trotzdem spielte Sponsoring in der Compliance-Debatte lange Zeit nur eine untergeordnete Rolle. Dabei ist es auch im Interesse der Gesponserten, wenn Risiken adäquat gemanagt werden. Hierzu kann Hilfestellung von den Sponsoren angeboten werden, oder Verhaltensgrundlagen in Form von festgelegten Rahmenbedingungen werden fixiert.

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

- Due Diligence vor der Auswahl des Sponsoring-Partners
- Code of Conduct bzw. entsprechende Richtlinien für die Gesponserten
- Angebot von Information, Schulungen u.Ä., soweit dies nicht vom Gesponserten selbst geleistet werden kann (z. B. bei kleineren Vereinen, ehrenamtlich geführten Verbänden)
- Kontrolle und Sanktionen

Damit sichern Unternehmen nicht nur ihr Sponsoring ab, sondern können auch Anstöße zu verstärkten Compliance-Maßnahmen innerhalb anderer gesellschaftlicher Bereiche geben, indem ihre Compliance-Kompetenzen auf den Gesponserten übertragen werden.

## PRAXIS

Hinsichtlich des relativ jungen Themas „Compliance und Sponsoring“ sind noch nicht allzu viele konkrete Beispiele bekannt.

UN Global Compact hat sich auf internationaler Ebene der Problematik angenommen und 2013 das Handbuch „Fighting Corruption in Sport Sponsorship and Hospitality“ veröffentlicht ([www.unglobalcompact.org/resources/771](http://www.unglobalcompact.org/resources/771)), das neben der umfassenden Darlegung zur Herangehensweise insbesondere im Anhang effektive Hilfestellungen für die Praxis enthält.

In Deutschland haben Dresdner Kleinwort und – nach der erfolgten Übernahme – die Commerzbank AG mit dem Triathlon-Team um den Ironman-Hawaii-Sieger Normann Stadler sowie Timo Bracht Maßstäbe für verantwortliches Sponsoring gesetzt:

Das Sponsoring zielte darauf ab, die Unternehmenswerte Partnerschaft und Leistungsstärke in Verbindung mit einer jungen, dynamischen Sportart zu transportieren. Beim Aufbau des Teams 2007 wurden angesichts der damaligen öffentlichen Debatte über Doping insbesondere im Radsport von Beginn an zusätzliche, vom Sponsor initiierte und finanzierte Maßnahmen zur Doping-Prävention vertraglich verankert. Diese beinhalteten unter anderem:

- ein mit der Nationalen Anti-Doping-Agentur (NADA) und dem zuständigen Verband, der Deutschen Triathlon Union (DTU), abgestimmtes umfangreiches und unabhängiges Kontrollprogramm, das die Athleten zu den meistkontrollierten Sportlern im Triathlon machte,
- gezielte („intelligente“) unangekündigte Kontrollen entsprechend den neuesten Erkenntnissen der NADA,
- langfristiges Einfrieren von Proben, um Nachanalysen zu ermöglichen, sobald verbesserte Analysemöglichkeiten und/oder Informationen über zuvor nicht bekannte Dopingsubstanzen vorliegen,
- ein Bonus-Programm, das anteilig erst drei Jahre nach Vertragsbeendigung und entsprechend erfolgten Nachanalysen mit negativem Ergebnis an die einzelnen Sportler ausbezahlt wird,
- Workshops für die Athleten mit Experten der NADA sowie ständig verfügbare Ansprechpartner zu allen Fragen der Doping-Prävention und
- offensives Eintreten seitens des Sponsors für Null-Toleranz im Kampf gegen Doping.

Mit diesem Pilotprojekt konnte die NADA ein optimales, beispielhaftes Kontrollprogramm realisieren.

## 3.2

# Hospitality – Interessenkonflikte bei Veranstaltungen

Dr. Jürgen Gleichauf, Chief Compliance Officer, Mercedes-Benz Cars, Daimler AG

Eine Karte für ein Fußballspiel, eine Einladung zu einem Musikfestspiel oder zu einer Messeveranstaltung – Einladungen gehören seit eh und je zum Geschäftsleben. Im Beruf kann daraus leicht ein Dilemma entstehen – sowohl für den Einladenden als auch für den Eingeladenen. Eine Einladung kann entweder als Gefälligkeit oder als unlauterer Vorteil gelten. Oft reicht auch der Anschein der Beeinflussung allein aus, um den Ruf aufs Spiel zu setzen.

Der Umgang mit Hospitality, zu Deutsch Gastfreundschaft, ist deshalb ein zentraler Aspekt, wenn es in Unternehmen darum geht, Korruptionsrisiken zu begegnen, Untreue vorzubeugen und so die Vermögenswerte eines Unternehmens zu schützen.

In nahezu allen Ländern ist Korruption verboten, um den freien, lautereren Wettbewerb vor Verfälschung und Außerkraftsetzung zu schützen. In Deutschland ist dies in den Regelungen zu Bestechung und Bestechlichkeit im geschäftlichen Verkehr (§299 StGB) festgeschrieben. Darin ist klar geregelt, dass Einladungen von Geschäftspartnern dann unzulässig sind, wenn sie auf eine unlautere Wettbewerbsbeeinflussung abzielen. Das gilt auch, wenn eine Privatperson oder ein sogenannter Alleineigentümer eines Unternehmens einlädt.

Keine Korruptionsgefahr besteht hingegen bei Zuwendungen an Privatpersonen, die eigenständige Entscheidungen für sich treffen und deren Konsequenzen nur das private Vermögen betreffen. Gleiches gilt für Alleineigentümer von Unternehmen, deren Entscheidungen lediglich auf persönlichem Ermessen beruhen. Hier sind allerdings die Regeln zur Untreue einschlägig, soweit z. B. Einladungen völlig aus dem Rahmen fallen und unverhältnismäßig sind.

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. Die Entscheidung, Amtsträger einzuladen, will deshalb sorgfältig getroffen sein.

Vorteilsgewährungen geringen Umfangs fallen nicht in den Anwendungsbereich des § 299 StGB, solange sie allgemeinen Höflichkeitsregeln oder der Verkehrssitte entsprechen. Dies bedeutet, dass Einladungen zu Geschäftsessen, Werbeartikel 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 bzw. Beurteilung sind u. a. 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 die Art und Form der Geschäftstätigkeit dienen.

Bei Veranstaltungen hingegen kann der wesentliche Charakter für die weitere Risikoeinschätzung herangezogen werden. Dabei setzt man den wahrgenommenen Wert sowie den Anteil an Unterhaltungselementen mit dem tatsächlichen Geschäftszweck in Relation.

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 Wahr-



nehmung 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.

## PRAXIS

Bei der Daimler AG beurteilen wir Veranstaltungen nach dem jeweiligen Risiko-Grad. Der Beratungsinhalt und -umfang richtet sich nach Risikobewertung und nach Häufigkeit der Veranstaltung.

Hierzu haben wir folgende Risiko-Matrix entwickelt und zur Illustration einige typische Themen einsortiert:



Folgende Fragestellungen (nicht abschließend) können dabei relevant sein:

### 1. Teilnehmer

- Ist ein Interessenkonflikt möglich?
- Liegen rechtliche oder sonstige Einschränkungen/Besonderheiten zur Person des Eingeladenen vor?
- Liegt ein Geschäftszweck für die Einladung vor?
- Hierarchische Einordnung des Eingeladenen? Transparenter objektiver Auswahlprozess?

## 2. Veranstaltung

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

## 3. Kontext

- Wie häufig erfolgen Einladungen?
- Können Reputationsrisiken entstehen?
- Gibt es aktuelle kritische Geschäftskontakte?

## 4. Formalitäten

- Sind interne Kontrollen vorgesehen (Vieraugenprinzip, Genehmigung etc.)?
- Erfolgt eine akkurate Buchführung?
- Besteht eine nachvollziehbare Dokumentation?
- Wird die Einladung an die Geschäftsadresse versandt?

## 3.3

# Geschäftspartner-Compliance

Dr. Rainer Markfort, Mayer Brown LLP

„You can't make a good deal with a bad person“, sagt Warren Buffett<sup>1</sup> und erklärt auch, warum das so ist: Integere 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 weltweit 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, 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.

1 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-) Vertrages erfolgt, stellen einen ersatzfähigen Schaden dar.“

## PRAXIS

Zugunsten nachhaltiger Geschäftserfolge, der eigenen Reputation, der geforderten Rechtstreue 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 etc. 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 überhaupt. 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 erfordert jedoch bisweilen den geschulten Mitarbeiter oder einen externen 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 Vertrages oder Vertragsstrafen. Der Geschäftspartner sollte aber auch in geeigneter Weise geschult werden.

Schließlich aber 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 Werte basierte Unternehmenskultur von der Geschäftsleitung wirklich gewollt und vorgelebt wird. Und die Maxime lautet hier: **„No business with corrupt people!“**

## 3.4

# Red Flags

Dr. Carsten Giersch, Berlin Risk Ltd.

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

Red Flags im Rahmen der Geschäftspartnerprüfung betreffen mögliche Integritätsrisiken im Zusammenhang mit der Organisation und Struktur eines Unternehmens, seinem Führungspersonal und der bisherigen Reputation des betreffenden Unternehmens bzw. seines Managements (siehe Tabelle).

Ferner umfasst der Begriff der Red Flags unterschiedlich deutliche und ernst zu nehmende Warnsignale, die entweder durch feststellbare negative Informationen oder fehlende Informationen über den Geschäftspartner ausgelöst werden oder durch mangelnde Transparenz.

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.

Bei unklaren Eigentumsverhältnissen oder nicht nachvollziehbaren Beteiligungsstrukturen ist unter Umständen weitere Aufklärung durch vertiefte Ermittlungen (*Enhanced Due Diligence*) erforderlich. Das gilt ebenso für negative Medienberichte über Verwicklungen in Korruption oder bei Gerüchten über Beziehungen zu zweifelhaften Partnerunternehmen.

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

Tabelle: Red Flags – Systematik nach Untersuchungsbereichen und Risikoindikatoren

Manche der als Red Flags angezeigten Integritätsrisiken lassen sich gegebenenfalls durch gezielte Maßnahmen der Risikominderung managen. Beispielsweise würden Verbindungen zu politisch exponierten Personen (PEPs) oder mögliche Interessenkonflikte dahingehend untersucht, inwieweit Vorkehrungen zur Korruptionsprävention getroffen werden können.

Die Untersuchung von Red Flags entfaltet ihre größte Wirkung im Rahmen einer umfassenden Korruptions-Risikoanalyse. Durch eine solches Risk Assessment können Unternehmen die für ihre geschäftlichen Prozesse relevanten Korruptionsrisiken nicht nur systematisch ermitteln und bewerten, sondern diese in der Folge auch verringern und die Entwicklung der verbliebenen Risiken effektiv weiter beobachten.

### 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 seiner Beteiligung an einem unter Korruptionsverdacht stehenden Unternehmen. Das Industrieunternehmen schließt die als zu riskant eingestuften 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 *Politically Exposed Persons* (PEPs) 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.



## 3.5

# Compliance International

Dr. Thomas Meiers, Vice President, Head of Compliance, MAN Truck & Bus AG und  
Dr. Kathrin J. Niewiarra, bleu&orange

Viele kennen das Problem: Die Muttergesellschaft in Deutschland beschäftigt sich bereits mit dem Thema Compliance und hat auch schon einen Compliance Officer (CO) 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? Folgend eine Checkliste möglicher, nicht abschließender Anregungen für die ersten 100 Tage einer lokalen Compliance-Organisation bei einer ausländischen Tochtergesellschaft:

### ■ 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.

### ■ 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 CO 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 CO anrufen.
- Es gibt eine deutsche Telefonnummer und eine E-Mail-Adresse für anonyme Hinweisgeber bei Compliance-Verstößen.
- Korruptions- oder Kartellverstöße werden mit der Kanzlei A bearbeitet.

Für den GF ist die Ausschreibung wichtig. Er bittet deshalb seinen Assistenten, die folgende Liste in Abstimmung mit dem CO abzarbeiten:

- 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 CO.
- Regelungen und deutsche Hinweis-E-Mail-Adresse an Mitarbeiter der T kommunizieren.
- Schulung der Mitarbeiter der T.

Der Assistent setzt sich mit dem CO in Verbindung und berichtet dem GF wie folgt:

- Der lokale CFO 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 CO wird den neuen Compliance-Beauftragten 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 CO 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 Bewirtungsrichtlinien 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 wenn man verschiedene Juristen fragt, was im internationalen Kontext unter dem Begriff „Amtsträger“ zu verstehen ist, erhält man sehr unterschiedliche Antworten.

Die Unternehmensvertreter jedoch müssen täglich kurzfristig Entscheidungen treffen. Dabei steht ihnen nicht immer juristische Fachexpertise zur Verfügung. In diesen Grauzonen ist es wichtig, über einen „gut geeichten“ (Wertekompass) 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 schlussendlich nicht 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 häufig

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.

Abschließend 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. ■

## 3.7 Interne Untersuchungen

Till Kleinhans, Director – Head of Business Integrity and Review Group & Compliance Quality Assurance, Allianz SE

Das Gesellschaftsrecht verlangt von Vorständen und Geschäftsführern ein umfassendes Risikomanagement und Regelungen für ein rechtskonformes Miteinander, kurz ein Compliance- oder auch internes Kontrollsystem (IKS). Beispielsweise drohen aus dem Ordnungswidrigkeitenrecht hohe Bußgelder, wenn Maßnahmen vernachlässigt oder erst gar nicht ergriffen werden, „die erforderlich sind, um in dem Betrieb oder Unternehmen Zuwiderhandlungen gegen Pflichten zu verhindern“. Die Anforderungen an robuste und effektive Compliance-Management-Systeme (CMS) steigen beständig. Versicherungen stehen aufgrund von Solvency II vor weiteren großen Herausforderungen im Hinblick auf die Ausgestaltung ihrer CMS. Zudem hat die Rechtsprechung, vor allem das sogenannte Neubürger-Urteil des Landgerichts München I<sup>1</sup>, die Ansprüche an die Aufsichtspflichten von Vorständen erheblich erweitert. Gleichwohl das Urteil nicht rechtskräftig ist, können in Verbindung mit anderen Urteilen und durchgeführten Ermittlungen seitens der Behörden und vor allem Ermittlungsbehörden antizipativ Ableitungen in Hinsicht auf die Effektivität eines CMS vorgenommen werden.

Es gilt diverse Teilgebiete eines CMS effektiv auszugestalten, unter anderem in den Bereichen Kartellrecht, Korruption, Sanktionen und Erbargen, Geldwäsche und Betrug. Die einzelnen Teilgebiete stehen nicht in Konkurrenz zueinander, sondern haben ihre individuelle Existenzberechtigung. Ihre jeweilige legale Legitimität gewinnen sie aus den extraterritorialen Gesetzen, die ihnen globale Autorität verleihen. Zu dieser Form extraterritorialer Gesetze gehören der US-amerikanische Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) aus dem Jahr 1977 sowie der britische United Kingdom Bribery Act (UKBA) aus dem Jahr 2010. Insbesondere der UKBA hebt die Notwendigkeit der globalen Effektivität von Anti-Korruptions-Programmen hervor. Im Zentrum des FCPA und UKBA stehen (nicht zuletzt jeweils den „Guidances“ folgend) die Definition eines angemessenen globalen und lokalen CMS, dessen Implementierung vor allem in der „first line of control“ (Geschäftsprozesse),

1 LG München I, Az. 5HK O 1387/10, NZG 2014, 345. Das Urteil ist nicht rechtskräftig. Die Berufung ist beim OLG München unter Az. 7 U 113/14 anhängig.

eine Überprüfung desselben mittels konstanten Monitorings (durch Compliance-Maßnahmen) sowie eine unternehmenseigene Effektivitätsprüfung des CMS (durch die interne Revision). Jedes System zur Korruptions-Vermeidung ist jedoch zum Scheitern verurteilt, wenn es sich nicht weiterentwickelt. Dazu gehören neben der Anpassung an rechtliche und regulatorische Änderungen auch die Umsetzung der Erfahrungen aus dem Monitoring und der internen Effektivitätsprüfungen. Hinzukommen sollten aber auch Erkenntnisse des Unternehmens hinsichtlich Fehlverhaltens und Missständen in der eigenen Organisation. Die Durchführung interner Untersuchungen ist daher Bestandteil einer angemessenen Fehlerkultur zur Weiterentwicklung des CMS im Allgemeinen und der Effektivität der Anti-Korruptionsbemühungen im Besonderen.

Der Ausschuss „Standards und Methoden“ des Deutschen Instituts für Compliance e.V. (DICO) hat sich aufgrund der Bedeutung von internen Untersuchungen für die Effektivität eines CMS dazu entschieden, hierzu eigens einen Arbeitskreis einzurichten. Basierend auf der umfassenden Erfahrung seiner Mitglieder, die diese insbesondere in der Aufarbeitung von Betrugs- und Korruptionsverdachtsfällen in Unternehmen gewonnen haben, hat besagter Arbeitskreis einen Leitfaden zur Durchführung interner Untersuchungen erstellt, der die Grundlagen einer internen Untersuchung erläutert und transparent macht. Unsicherheiten entstehen immer durch die Abwesenheit klarer Regelungen. Dies gilt sowohl für die Anti-Korruptions-Programme selbst als auch für die interne Untersuchung, wenn der Verdacht auf einen Verstoß vorliegt.

Grundlegend ist das Verständnis von internen Untersuchungen als Rechtsprozeß. Unbestritten ist die Pflicht zur angemessenen Reaktion auf potenzielle Rechtsverstöße, wozu die Aufklärung des Sachverhalts, die Erforschung der Ursachen der Rechtsverletzung sowie die Ermittlung der Beteiligten gehört, kurz die Pflicht zur Durchführung einer internen Untersuchung. Allerdings darf bei einem Korruptionsverdacht im Unternehmen keine „Hexenjagd“ ausgerufen oder willkürlich „herumermittelt“ werden. Das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) ist hinreichend präzise, wenn es um die Definition der Voraussetzungen einer internen Untersuchung geht. Paragraph 32 des BDSG bestimmt, dass Daten eines Beschäftigten nur dann erhoben, verarbeitet oder genutzt werden dürfen, wenn zu dokumentierende tatsächliche Anhaltspunkte den Verdacht begründen, dass der Betroffene im Beschäftigungsverhältnis eine Straftat begangen hat. Das Daten-

schutzrecht erlaubt also explizit eine interne Untersuchung, dies jedoch unter Vorbehalt.

Gleiches gilt für die Auswahl der anzuwendenden Methoden. Nach Paragraph 32 I Satz 2 des BDSG dürfen „Art und Ausmaß (der Maßnahmen) im Hinblick auf den Anlass nicht unverhältnismäßig“ sein. Das hier eingeführte Verhältnismäßigkeitsprinzip fragt im engeren Sinne nicht nur, ob die ausgewählten Methoden geeignet, sondern auch, ob sie erforderlich und angemessen sind. Die Untersuchung von Korruptionsvorwürfen kann beispielsweise eine IT-Forensik rechtfertigen, der Diebstahl geringwertiger Wirtschaftsgüter in kleiner Stückzahl dagegen kaum.

Eine fehlende oder unstrukturierte Abwägung wird zudem häufig zu Fehleinschätzungen und in deren Folge zu Fehlentscheidungen führen. Gleichwohl es hehre Motive gab, führten interne Untersuchungen in Unternehmen, auch mangels Kenntnis und Anwendung des Verhältnismäßigkeitsprinzips, zu klaren Verstößen des Datenschutz- und Strafrechts. Ein definierter und dokumentierter Abwägungsprozess ist hier im Interesse aller Beteiligten notwendig.

Es bedarf somit nicht nur eines klaren Anti-Korruptions-Programms, um die Möglichkeit unzulässigen Handelns zu minimieren, sondern auch unmissverständlicher Standards und Regeln zur Durchführung interner Untersuchungen, um bei Verdachtsfällen angemessen vorgehen und diese aufklären zu können. Eine rechtlich fundierte Analyse des Einzelfalls kann der DICO-Leitfaden sicher nicht ersetzen, allerdings bei der Annäherung an das Thema und der Bewusstwerdung damit verbundener Problematik helfen:

Ein Untersuchungsprozess läuft im Kern immer in folgenden Schritten ab:

- i) Erstbewertung der Vorwürfe,
- ii) Planung der Untersuchung,
- iii) Durchführung derselben,
- iv) Berichterstattung,
- v) Abstellen der Prozess-Schwächen im Compliance- oder internen Kontrollsystem sowie arbeits-, zivil- und ggf. strafrechtliche Konsequenzen.

Der DICO-Leitfaden folgt diesem Grundmuster und bietet Hilfestellung bei der praktischen Durchführung einer Untersuchung im Unternehmen.



Es besteht nicht nur die Pflicht zur Durchführung einer internen Untersuchung im Falle des Verdachts von strafbewehrtem oder nicht-regelkonformen Handeln im Unternehmen. Gleiches gilt auch die korrekte Durchführung derselben. Nur dies ermöglicht, dass der rechtssichere Erkenntnisgewinn in die Remediation einfließen, also zur Verbesserung des IKS und des Anti-Korruptions-Programms beitragen kann. Denn letztendlich gilt es, mittels einer Effektivitätssteigerung des CMS, Risiken von Korruptionsvorfällen und daraus resultierende Haftungsrisiken und weitere negative Auswirkungen für Unternehmen und Management zu reduzieren. ■

## 3.8 Übergreifende Initiativen – Anti-Korruption-Collective-Action

William Nero, Programme Officer, International Centre for Collective Action,  
Basel Institute on Governance

Der Aufbau und die Implementierung eines wirksamen Anti-Korruption-Compliance-Systems ist ein wichtiger Schritt für jedes kleinere und mittlere Unternehmen (KMU), das effektiv gegen Korruption vorgehen möchte. Obwohl das Thema Compliance zunehmend an Aufmerksamkeit gewinnt, ist die konkrete Umsetzung von entsprechenden Maßnahmen für viele Firmen eine Herausforderung. Angesichts der begrenzten Ressourcen vieler KMUs sind Systeme zur Korruptionsvorbeugung oft ungenügend ausgebaut, und ihr Fokus wird in der Praxis häufig auf interne Verhaltenskodizes gelegt. Nur wenige Unternehmen richten den Blick auch nach außen, um eine Gemeinschaftslösung für Korruptionsrisiken zu suchen. Dabei bieten gerade solche kollektiven Lösungen vielversprechende Möglichkeiten zum Aufbau eines robusten Compliance-Systems. Ein Beispiel einer solchen gemeinschaftlichen übergreifenden Initiative ist eine sogenannte „Collective Action“.

Unter Collective Action versteht man die Zusammenarbeit mit anderen Firmen oder weiteren relevanten Akteuren wie dem Staat und der Gesellschaft allgemein bei der Lösungsfindung für konkrete Unternehmensrisiken. Besonders geeignet ist eine solche Initiative im Fall von branchenübergreifenden Herausforderungen wie Korruption. Schließlich würden alle Marktteilnehmer davon profitieren, wenn in dem entsprechenden Geschäftsbereich kein Schmiergeld mehr gezahlt würde; die Eindämmung der Korruption würde den Markt stabiler, transparenter und schlussendlich profitabler machen. Keiner der einzelnen Akteure würde hier aber allein vorpreschen, da er in diesem Fall Marktanteile an sogenannte „Free Riders“ verlieren könnte, die aus der Situation Profit schlagen. Eine Kooperation zwischen Firmen, sowie zwischen Firmen und dem Staat im Rahmen einer Anti-Korruption-Collective-Action würde dem vorbeugen. Durch eine Teilnahme an einer solchen Initiative könnte eine KMU zudem die Außenwahrnehmung ihrer Compliance-Kompetenzen wesentlich verbessern und etwa Teil der Lieferkette von Großfirmen mit strikten Due-Diligence-Kriterien im Korruptionsbereich werden.

Als eine Allianz von gleichgestellten KMUs, aber auch Großfirmen, bietet eine Collective Action nicht nur die Vorteile eines Gruppenansatzes ohne die Hürden eines Alleingangs. Auch tragen der Austausch von Erfahrungen bei der Umsetzung von Compliance-Systemen oder bei einer Risikoanalyse zur Verbesserung der firmeninternen Richtlinien bei und liefern wichtige Erkenntnisse für alle Teilnehmer. Die Sammlung und Offenlegung dieser Erfahrungen können sogar zu einem gezielten Vorgehen des Staates gegen entsprechende Regierungsbeamte oder Personen im Staatsdienst führen, die Schmiergelder annehmen. In einem solchen Fall sind die Vorteile einer Collective Action noch größer, weil eine KMU allein nicht das Gewicht hätte, derartige Maßnahmen auszulösen. Auf diese Weise ist es KMUs zudem möglich, in Märkte einzusteigen, die sie ansonsten wegen des hohen Korruptionsrisikos gemieden hätten. Eine Collective Action ist also häufig eine lohnenswerte Alternative.

Die Etablierung einer Collective Action ist oft mit einigen Schwierigkeiten verbunden. Die größte Herausforderung dabei ist es, gegenseitiges Vertrauen unter den teilnehmenden Firmen zu schaffen. 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 Anti-Trust vermindert. Dieser Vermittler sollte den Teilnehmenden mögliche Ängste nehmen und bei der Zielsetzung und -erreicherung unterstützend wirken.

## PRAXIS

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

Eine Möglichkeit ist der Zusammenschluss von Firmen, die sich vertraglich verpflichten, bestimmte Geschäftspraktiken zu vermeiden und auch bei Geschäftspartnern nicht zu dulden. Es können Sanktionen im Fall von Zuwiderhandlung festgelegt werden, doch dies muss nicht sein. Zahlreiche Firmen haben bereits solche Anti-Korruptionserklärungen unterzeichnet, wie sie zum Beispiel der *UN Global Compact* initiiert hat. Kleinere branchenspezifische Initiativen dieser Art gibt es zahlreich und weltweit. Wenn auch

selten Sanktionen auf einen Bruch der unterzeichneten Vereinbarung folgen, schaffen derartige Erklärungen doch ein gegenseitiges Vertrauen.

Bei einer Standard-Setting-Initiative geht man noch einen Schritt weiter. Dabei sollen für eine bestimmte Branche oder für ein gewisses operatives Gebiet Verhaltensstandards etabliert werden, oft sogar auf globaler Ebene. Die Gewährleistung dieser Standards ist eine Bedingung für die weitere Mitgliedschaft, und eine Nichteinhaltung bleibt nicht ohne Konsequenzen. Zwei bekannte Beispiele dafür sind die *World Economic Forum Partnering Against Corruption Initiative (PACI)*<sup>1</sup> und die *Banknote Ethics Initiative (BnEI)*<sup>2</sup>. 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.

An der Spitze der Collective-Action-Initiativen stehen die sogenannten Integritätspakte, die ursprünglich von *Transparency International (TI)* für Infrastrukturprojekte angedacht wurden, sich aber seither weiterentwickelt haben. Durch sie verpflichten sich Firmen, die sich um einen zu vergebenen Auftrag bemühen, sich Bestechungen und Absprachen zu verweigern. Bei einem Verstoß drohen Strafmaßnahmen, während externe Kontrollmechanismen über die Einhaltung der Vereinbarungen wachen. Neben den Integritätspakten gibt es ähnliche Pakte in anderen Bereichen, bei denen die Nichteinhaltung ebenfalls zu Sanktionen führt.

Die Grenzen zwischen diesen drei Kategorien von Collective-Action-Initiativen sind natürlich oft fließend, wobei es an der Zeit ist, innovative Ansätze zu finden und präzisere Methoden zu erarbeiten.

Seit Kurzem bietet das *International Centre for Collective Action (ICCA)* des *Basel Institute on Governance* eine umfangreiche Plattform<sup>3</sup> für die verschiedenen Collective-Action-Initiativen an. Das ICCA ist als Online-Wissenszentrum und Vermittler („Facilitator“) solcher Initiativen weltweit tätig. Es sammelt und liefert Informationen über aktive Initiativen, Praxisbeispiele, Typologien, Analysen und Forschungsprojekte. Durch das breite Netzwerk an institutionellen Partnerschaften kann das ICCA auf einen großen Pool von

1 [www.weforum.org/issues/partnering-against-corruption-initiative](http://www.weforum.org/issues/partnering-against-corruption-initiative)

2 [www.bnei.com](http://www.bnei.com)

3 [www.collective-action.com](http://www.collective-action.com)

Ressourcen, praktischer Erfahrung und akademischer Expertise zurückgreifen. Bereits vor der Gründung des ICCA wirkte das *Basel Institute* bei der Etablierung und Dynamisierung von diversen Collective-Action-Initiativen in verschiedenen Branchen mit, unter anderem bei der *Partnering Against Corruption Initiative (PACI)*, der *Energy and Transport Initiative* und der *Wolfberg Group* im Finanzbereich. Dieses gesammelte Expertenwissen steht Interessenten verschiedener Branchen zur Verfügung.

## **Ansprechpartner zum Thema Korruptionsprävention**

(Diese Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.)

### ■ **Basel Institute on Governance**

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

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

Noor Naqschbandi  
c/o Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Reichpietschufer 20  
10785 Berlin  
Tel: +49 30 726 14 306  
E-Mail: [globalcompact@giz.de](mailto:globalcompact@giz.de)  
[www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de)

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

Hannes Zeiner  
Chausseestraße 13  
10115 Berlin  
Tel: +49 30 27 58 17 48-0  
E-Mail: [info@dico-ev.de](mailto:info@dico-ev.de)  
[www.dico-ev.de](http://www.dico-ev.de)

### ■ **ICC Germany e.V.**

#### **Internationale Handelskammer**

Silke Stallkamp  
Hausanschrift: Wilhelmstr. 43 G (Eingang Leipziger Str. 121), 10117 Berlin  
Postanschrift: Postfach 80 43 2, 10004 Berlin  
Tel: +49 30 - 200 73 63 00  
Fax: +49 30 - 200 73 63 69  
E-Mail: [icc@iccgermany.de](mailto:icc@iccgermany.de)  
[www.iccgermany.de](http://www.iccgermany.de)



- **Transparency International Deutschland e.V.**

Alte Schönhauser Straße 44  
10119 Berlin  
Tel: +49 30 549898-0  
E-Mail: [office@transparency.de](mailto:office@transparency.de)  
[www.transparency.de](http://www.transparency.de)

- **Whistleblower-Netzwerk e.V. – Zivilcourage zeigen!**

Guido Strack  
Allerseelenstraße 1n  
51105 Köln  
Tel: +49 175 9188700  
E-Mail: [info@whistleblower-net.de](mailto:info@whistleblower-net.de)  
[www.whistleblower-net.de](http://www.whistleblower-net.de)



[www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de)

[www.dico-ev.de](http://www.dico-ev.de)