1
Compliance beherrscht Unternehmen immer stärker

Die Liste liest sich wie ein »Who's who« der deutschen Wirtschaft: Ob Konzerne wie Daimler und Ferrostaal oder Mittelständler wie der Keramikhersteller Villeroy & Boch und die Spielhallen-Dynastie Gauselmann – Hunderten Unternehmen wurde in den vergangenen Jahren vorgeworfen, Regeln zu missachten. Angeprangert wurden Korruption, Kartellabsprachen, Datenklau, Missachtung von Umweltgesetzen oder Sozialstandards. Die Globalisierung der Wirtschaft, strengere rechtliche Anforderungen sowie eine aufmerksame Öffentlichkeit haben das Risiko für Betriebe und ihre Manager potenziert, gegen Gesetze und Vorgaben zu verstoßen. Richtig ist: Faule Geschäfte lassen sich nie gänzlich ausschließen. Doch vor allem im Mittelstand fehlt häufig das Wissen, welche Gefahren wo genau lauern und wie sie eingegrenzt werden können. Werden Verstöße gegen Recht oder ethische Normen wie Kinderarbeit bekannt – und zwar ganz gleich ob geplant oder unwissend –, droht empfindlicher Schaden. Mit der Relevanz von Compliance und den Vorkehrungen, die mittelständische Unternehmen treffen, um »Regelbefolgung« von Mitarbeitern und Geschäftspartnern sicherzustellen, beschäftigt sich eine aktuelle Studie von Kerkhoff Consulting. Zwei wesentliche Aussagen lauten: Compliance beherrscht Unternehmen immer stärker und der Einkauf ist der am stärksten gefährdete Bereich.

Die Europäische Kommission kennt keine Gnade: Unerbittlich jagen die Wettbewerbshüter der EU-Behörde Unternehmen, die sich diskret absprechen und so Wirtschaftskartelle bilden. Wird das Marktgeschehen in der Union beschränkt, verfälscht oder verhindert, legt die Kommission Beschwerde ein und verhängt saftige Geldbußen. 2010 waren es über drei Milliarden Euro, 2009 rund 1,6 Milliarden Euro, 2008 fast 2,3 Milliarden Euro, 2007 über 3,3 Milliarden Euro.[1]

Und 2011 werden aufgrund von Kronzeugenprogrammen sowie einer stetig engeren Kooperation nationaler Behörden über das »European Competition Network« (ECN) neue Rekordstrafen erwartet. Längst gehören spektakuläre Kartell-Verfahren gegen Autoglas-Produzenten wie Saint Gobain und Asahi, Fahrstuhlhersteller wie ThyssenKrupp und Otis oder Airlines wie SAS und Cathay Pacific zu ganz normalen Nachrichten.

Im Fahndungsnetz der EU-Kontrolleure und ihrer nationalen Partnerbehörden, die hochprofessionell mit gezielten Branchen-Analysen und IT-Forensik auf Täterjagd gehen, verfangen sich allerdings nicht nur Konzerne aus Europa, Asien und Nordamerika. Auch Verbände wie französische Bauernvertreter 2009 sowie viele mittelständische Unternehmen kollidieren mit EU-Kartellrecht, das die Artikel 101 und 102 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union regelt; darunter die Baustoff-Gruppe Knauf aus dem unterfränkischen Iphofen oder der westfälische Armaturenhersteller Grohe. Offenbar vertrauen Unternehmer und Geschäftsführer ihren Führungskräften zu sehr, ohne dass Schutzmaßnahmen etwa für vertrauliche Kalkulationen getroffen werden. Unabhängig von Firmengröße und Branche steigt zudem im ständig härter werdenden Wettbewerb die Verlockung, über Produktionsmengen, Warenpreise oder Vertriebsgebiete geheim zu verhandeln und damit Marktmechanismen zum Nachteil von Rivalen und staatlichen Finanzkassen sowie zum eigenen Vorteil auszuhebeln. So haben sich nach Recherchen der EU-Kommission Mitglieder des sogenannten »Badezimmer-Kartells« mehr als 240 Mal in Deutschland, Österreich und Italien getroffen, um mit der »Konkurrenz« Mindestpreise oder Rabatte zu verabreden. Das geschah wohl zwölf Jahre lang zwischen 1992 und 2004, also in einer Zeit, in der Unternehmen die Folgen von mehreren schweren Wirtschaftskrisen wie etwa die Asienmisere der Jahre 1997/1998 oder das Platzen der Dotcom-Blase ab 2000 meistern mussten. Ein Blick etwa auf das Jahr 2009 belegt: Die Gesamtzahl der Wirtschaftsdelikte in Deutschland ist in dem Jahr, als die Finanzkrise weltweit mit Wucht tobte, um 20 Prozent gegenüber dem Vorjahr gestiegen. In der Polizeilichen Kriminalstatistik (PKS) wurden laut Bundeskriminalamt 101.340 Fälle mit einem geschätzten volkswirtschaftlichen Gesamtschaden von 3,4 Milliarden Euro registriert.[2] Angesichts einer wahrscheinlich hohen Dunkelziffer lässt sich zweifelsfrei konstatie-

ren: Wirtschaftskriminalität ist ein ernsthaftes Problem für Firmen und Ökonomien.

Die zehn höchsten Kartellstrafen in der EU bis 2010

- **Autoglas-Kartell** (Saint Gobain, Pilkington, Asahi, Soliver) 1,38 Milliarden Euro (2008)
- **Gas-Kartell** (E.ON, Gaz de France) 1,12 Milliarden Euro (2009)
- **Fahrstuhl-Kartell** (ThyssenKrupp, Otis, Schindler, Kone) 992 Millionen Euro (2007)
- **Vitamin-Kartell** (Hoffmann-La Roche, BASF, Aventis, Solvay, Merck, Daiichi, Eisai, Takeda) 855 Millionen Euro (2001)
- **Luftfracht-Kartell** (Air France/KLM, British Airways, Air Canada, Cathay Pacific, Cargolux, JAL, SAS u. a.) 799 Millionen Euro (2010)
- **Schaltanlagen-Kartell** (Siemens, Alstom, Areva, Schneider, Hitachi, Mitsubishi, Toshiba u. a.) 751 Millionen Euro (2007)
- **Paraffinwachs-Kartell** (Sasol, RWE, ExxonMobil, Total, Tudapetrol, Hansen & Rosenthal u. a.) 676 Millionen Euro (2008)
- **LCD-Kartell** (Samsung, LG Display, AU Optronics, Chimei Innolux, Chunghwa Picture Tubes, Hannstar) 649 Millionen Euro (2010)
- **Badezimmer-Kartell** (Villeroy & Boch, Ideal Standard, Duravit, Sanitec, Grohe, Roca u. a.) 622 Millionen Euro (2010)
- **Kautschuk-Kartell** (Bayer, Eni, Shell Unipetrol, Trade-Stomil, Dow) 519 Millionen Euro (2006)

Quellen: EU, dpa, eigene Recherche

Dem stehen erhebliche Konsequenzen für Unternehmen, bei denen Rechtsverstöße entlarvt werden, gegenüber. Dazu zählen für die Organisation und Organmitglieder Geldstrafen, Schadenersatzansprüche, einstweilige Verfügungen, Pfändungen von Bankkonten, der Ausschluss von Ausschreibungen und Blacklisting, das Eingreifen von Aufsichtsbehörden, eine schlechtere Bewertung durch den Kapitalmarkt oder Ratingagenturen, aber auch massive Reputationsverluste bei Kunden bis hin zu einer strafrechtlichen Verfolgung. Tatsächlich verbringen immer häufiger gestrauchelte Manager Zeit

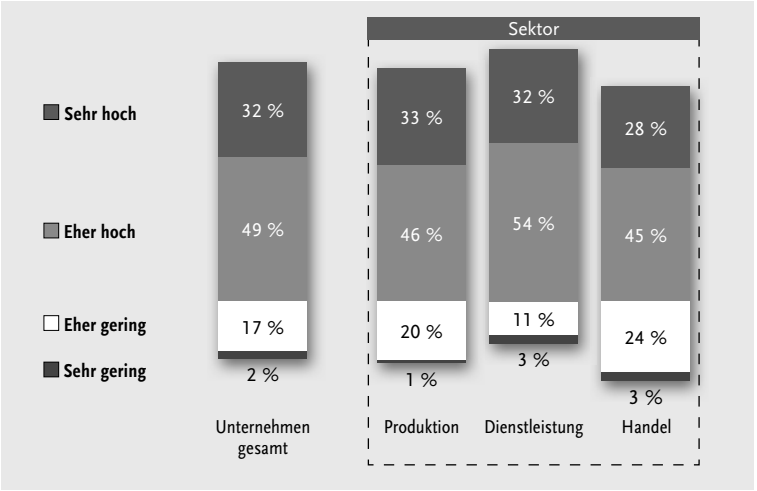
in der Zelle: Im April 2010 etwa verhängte das Landgericht München gegen vier Ex-Vorstände der insolventen Falk Capital AG wegen Untreue hohe Haft- und Bewährungsstrafen. Im Juli 2010 etwa wurde der frühere PR-Mann des Henkel-Konzerns Kai von Bargen wegen Millionenbetrugs zu vier Jahren Gefängnis verdonnert. Ob persönliche Motive wie Unzufriedenheit oder Gier nach Luxus, steigendes Korruptionsrisiko aufgrund extremer Umsatzziele oder verdeckte Anreize bei internen Verträgen und Gratifikationen: Da sich die Sicherheitslage für Unternehmen und der Aufklärungsdruck von Behörden verschärfen, müssen Unternehmen heute mehr denn je auf die Einhaltung von Richtlinien, Gesetzen und freiwilligen Kodizes – also auf Compliance – achten.

Die Kerkhoff-Studie »Compliance im Einkauf«, für die im April 2011 über 250 Entscheidungsträger großer und mittelständischer Unternehmen mit einem Umsatz von 50 bis über 500 Millionen Euro befragt wurden, belegt: Vor allem die Manager großer Unternehmen messen dem Thema Compliance eine hohe Bedeutung zu. Allerdings hängt die Relevanz von Compliance sehr deutlich vom jeweiligen Umsatz ab. So misst immerhin ein Drittel (29 Prozent) der Entscheidungsträger in Firmen mit 250 Millionen Euro und weniger Umsatz der Befolgung von Regeln einen »eher geringen« oder sogar »sehr geringen« Stellenwert im eigenen Unternehmen bei. Im Vergleich der verschiedenen Wirtschaftssektoren zeigt sich die höchste Bedeutung tendenziell im Dienstleistungsbereich.

Umfassende Studie: ›Compliance im Einkauf‹

Im Auftrag von Kerkhoff Consulting hat das Institut für Demoskopie Allensbach im Frühjahr 2011 eine umfassende Befragung bei Unternehmen in Deutschland zum Thema »Compliance im Einkauf« durchgeführt. Insgesamt wurden 253 Entscheidungsträger in großen und mittelständischen Betrieben befragt. Im Zentrum der Studie stand die Relevanz von Compliance für Unternehmen und deren institutionelle Vorkehrungen, um die Regelbefolgung der eigenen Mitarbeiter sowie von Lieferanten sicherzustellen. In die Untersuchung einbezogen waren Unternehmen mit mindestens 250 Beschäftigten oder einem Jahresumsatz von 50 Millionen Euro oder mehr.

Hohe Bedeutung von Compliance
Wie Unternehmen das Thema einschätzen



Jedes dritte Unternehmen in Deutschland bewertet Compliance als sehr wichtig. Für weitere 49 Prozent besitzt das Thema einen eher hohen Stellenwert. Die Sektorenbetrachtung zeigt: Vor allem für Dienstleistungsunternehmen hat Compliance eine hohe Bedeutung.

Grafik: Kerkhoff Consulting Basis: Allensbach-Umfrage „Compliance im Einkauf 2011"

Abbildung 1.1: Hohe Bedeutung von Compliance

1.1 Internationalisierung fördert Compliance

Ein zentraler Trend hat vor allem seit Beginn der 1990er-Jahre dafür gesorgt, dass Compliance von Firmenchefs und Vorständen entweder zur vermeintlichen Zauberformel gegen Reputationsverluste oder zum scheinbaren Kostenapparat in Zeiten knapper Kassen stilisiert wurde. Die Internationalisierung des Geschäfts und die damit einhergehende Globalisierung gelten als Basis für das schwieriger werdende Umfeld, in dem sich Unternehmen behaupten und folgerichtig mit Compliance beschäftigen müssen. Was bedeutet das? Die Expansion in neue Länder bringt neben kulturellen Hürden, sprachlichen Schwierigkeiten, Rechtsunsicherheit und Währungsri-

siken auch die Notwendigkeit mit sich, Organisationsstrukturen aus dem Boden zu stampfen sowie neue Kundenanforderungen, schnelleren Technologiewandel und kürzere Produktionszyklen zu antizipieren. Gerade deutsche Unternehmen spüren die neuen und komplexeren Risiken, die mit den Zielen Markterschließung und Absatzsteigerung einhergehen: Immerhin exportieren gut zwölf Prozent aller Unternehmen hierzulande. 98 Prozent der etwa 350.000 deutschen Unternehmen, die Waren ausführen, sind Mittelständler ohne die konzerntypische Organisations- und Finanzmacht. Jedes zehnte heimische Unternehmen ist zudem in internationale Kooperationen eingebunden. Jeweils gut vier Prozent sind über Management- oder Beratungsverträge beziehungsweise Verträge zur Lohnfertigung und Veredelung mit dem Ausland verbunden.[3] Und da die Zahl deutscher Exporteure laut Bonner Mittelstandsinstitut in den vergangenen Jahren stetig zugenommen hat, ergibt sich ein explizites Gebot, Compliance-Maßnahmen strategisch einzusetzen und damit von transparenteren, flexibleren und vor allem sichereren Prozessen zu profitieren.

Definition: Was Compliance bedeutet

Compliance ist die Einhaltung von Gesetzen, regulatorischen Standards und freiwillig auferlegten Regelungen zur Abwehr von Haftungs- und Reputationsrisiken für das Unternehmen. Unter dem Begriff werden letztlich alle Maßnahmen subsumiert, die das rechtmäßige Verhalten von Managern, Mitarbeitern, Beiräten und Geschäftspartnern eines Unternehmens, einer Organisation oder eines Vereins gewährleisten sollen. Compliance bedeutet damit weit mehr als Konformität mit geltendem Recht oder internen Regeln beziehungsweise Wertvorstellungen. Compliance beantwortet auch alle Fragen, wie Richtlinien eingehalten werden können. Der Begriff Compliance lässt sich ins Deutsche mit »Einhaltung von Regeln«, »Regelkonformität« oder auch »Regelüberwachung« übersetzen.

Wie wertvoll robuste Systeme grundsätzlich sind, die Geschäftsrisiken erkennbar und beherrschbar machen, zeigen die grenzüberschreitenden Finanz-, Wirtschafts- und Terrorkrisen der vergan-

genen Dekaden: Schätzungen zufolge vernichtete die japanische Bankenkrise der 1990er-Jahre weltweit Kapitalwerte in Höhe von 500 Milliarden Dollar. Die Asien-Krise ab 1997 brachte außerhalb der Länder Südostasiens vor allem US-Konzerne und Bankhäuser als größte Handelspartner der Region in Schwierigkeiten. Aber auch die Einbußen Deutschlands wurden auf insgesamt rund fünf Milliarden Euro geschätzt.[4] 1998–1999 folgte die Russlandkrise, die zu massiven Forderungsausfällen deutscher Firmen führte. Im März 2000 platzte die sogenannte Dotcom-Spekulationsblase, die weltweit nicht nur junge Internet-Unternehmen, sondern auch E-Commerce- und IT-Aktivitäten etablierter Unternehmen betraf. Hinzu kam: Aufgrund des Crashs an Technologiebörsen wie Nasdaq und Neuer Markt wurde das Investorenvertrauen in die Werte der IT-Branche auf Jahre gestört. Ende 2001 schockten die Terroranschläge in New York sowie Washington Menschen weltweit. Die Monstrosität der Tragödie mit Tausenden Toten war schier unfassbar und schlug sich massiv auf Politik, Wirtschaft und Gesellschaft nieder. So wurde das seinerzeit ohnehin fragile Verhalten von Verbrauchern diesseits und jenseits des Atlantiks dramatisch geschwächt, während Transaktionskosten für Firmen deutlich stiegen. 2007 schließlich schlidderte die Welt in die schlimmste Finanz- und Wirtschaftskrise seit dem 2. Weltkrieg – mit fatalen Folgen für Volkswirtschaften und Betriebe auf allen Kontinenten.

Dass mit jeder Krise Lösungen für das Risikomanagement von Unternehmen mehr in den Fokus rückten, steht außer Frage. Hinzu kommt: Mit jeder Krise wurde stärker deutlich, dass das Zusammenwachsen der weltweiten Märkte Firmen dazu zwingt, sich nicht nur gegen klassische Gefahren wie Forderungsausfälle und Liquiditätsverluste zu wappnen, sondern die Vorteile von Regelüberwachung als zentrale Leitungs- und Organisationsaufgabe zu nutzen. Denn wer außerhalb des Heimatmarktes agiert, muss zum Beispiel interkulturelle Maßstäbe abwiegen und überprüfen – und dafür bietet Compliance ein wertvolles Set an Handwerkszeugen. Compliance kann gleichsam zur Positionierung in Absatzmärkten beitragen oder Schaden vermeiden, wenn in Regionen mit schwächerem institutionellem Rahmen wie Nordafrika, Lateinamerika oder Südostasien produziert oder beschafft wird. Darüber hinaus sorgt ein solide installiertes Maßnahmenpaket zur Einhaltung gesetzlicher Normen dafür, dass na-

tionalstaatliche Regulierungsschritte etwa in Bezug auf Standardisierungsentwicklungen wie die internationale Rechnungslegung nach IFRS oder neue haftungsrechtliche Anforderungen auch problemlos umgesetzt werden können.

1.2 Bilanz-Skandale treibende Kraft für Überwachung

Beim Blick zurück auf die Regulierung von Märkten und Industrien spielen zwei gigantische Betrugsfälle eine wichtige Rolle: Ab 2001 verursachte Enron einen der größten Unternehmensskandale der Wirtschaftsgeschichte in den USA. Manager des US-Energiekonzerns mit rund 22.000 Mitarbeitern hatten fortlaufend Bilanzen gefälscht. Als die Firma aus Texas Ende 2001 bankrottging, waren ein Börsenwert von 60 Milliarden US-Dollar und der in die Fälschung verstrickte Prüfungsgigant »Arthur Anderson« nahezu vernichtet. Nur ein Jahr später erlebte die US-Wirtschaft ein zweites Betrugstrauma: Die Börsenaufsicht SEC deckte bei der Telefongesellschaft Worldcom Fehlbuchungen in Höhe von elf Milliarden Dollar auf. Zudem wurde bekannt, dass der Konzern rund 30 Milliarden Dollar Schulden angehäuft hatte. Dutzende Banken, Versicherungen und Fonds waren bei Worldcom engagiert – darunter viele namhafte europäische Unternehmen. Letztlich wurde der Firmengründer und damalige CEO Bernard Ebbers zu 25 Jahren Gefängnis verurteilt, Finanzchef Scott Sullivan musste für fünf Jahre hinter Gitter.

Beide Skandale waren mit ausschlaggebend für den Erlass des sogenannten Sarbanes-Oxley Act zur Regulierung und Überwachung von Unternehmen am öffentlichen Kapitalmarkt der USA und damit für eine ganze Reihe von Regulierungsschritten auch in Europa. Denn das Gesetz betrifft Ausgestaltung und Durchsetzung wichtiger Aspekte von Corporate Governance, Compliance und Berichterstattungspflichten von Publikumsgesellschaften. Da der Sarbanes-Oxley Act für jede in den USA börsennotierte Unternehmung und Prüfungsgesellschaft bindend ist sowie zum Teil deutlich über europäisches oder japanisches Recht hinausgeht, hatte das Gesetz globale Wirkung. Es verankerte die Individualhaftung von Vorstandsmitgliedern, die es beispielsweise im deutschen Recht nicht gibt. Vor allem aber führte die Schaffung der autarken Aufsichtsbehörde »Pu-

blic Company Accounting Oversight Board« (PCAOB), die die Abschlüsse kontrolliert, zu Anpassungen EU-weit und in Deutschland. So wurden zum Beispiel das deutsche Abschlussprüferaufsichtsgesetz (APAG), das Bilanzrechtsreformgesetz von 2004 sowie das Berufsaufsichtsreformgesetz (BARefG) von 2007 entwickelt, um Kollisionen hiesiger Normen für Abschlussprüfer mit den Regelungen des Sarbanes-Oxley Act zu vermeiden.

Finanzielle Konsequenzen drastisch reduzieren

»Unternehmen werden heute mit einer wachsenden Zahl von Compliance-Herausforderungen konfrontiert. Unternehmen, die in eine kontinuierliche Überwachung investieren und häufig Audits vornehmen, können Angriffe abwehren, Datenverluste vermeiden und finanzielle Konsequenzen, die bei Non-Compliance drohen, drastisch reduzieren. Damit bieten sie ihren Kunden und Partnern besseren Service.«

Rekha Shenoy, Vice President Marketing von Tripwire, einem US-Spezialisten für Sicherheitssoftware

Ohne Zweifel glaubten die Amerikaner, mit dem kurz SOX oder SOA genannten Bundesgesetz Megabetrügereien endgültig den Garaus gemacht zu haben. Der Fall Bernard L. Madoff widerlegte sie auf geradezu bestürzende Art und Weise: Der angesehene Vermögensverwalter von der New Yorker Wall Street hatte bis 2008 jahrzehntelang etliche private und institutionelle Investoren aus aller Welt mit einem Schneeball-System abgezockt, bei dem Zinsen mit dem Kapital immer neuer Anleger bezahlt wurden, ohne dass tatsächlich große Gewinne flossen. Auf mehr als 50 Milliarden Euro belief sich der geschätzte Schaden. Der Fall betraf im April 2009 weltweit etwa drei Millionen Menschen direkt oder indirekt. Etwa 300 Anwaltskanzleien und 45.000 Anwälte sollen sich zu dieser Zeit mit dem Fall befasst haben.[5] Zu den Geprellten gehören Filmemacher Steven Spielberg, die renommierte amerikanische Tufts University, die Stiftung des Friedensnobelpreisträgers Elie Wiesel, aber auch Finanzinstitute wie die britisch-singapurische HSBC und die spanische Bank Santander sowie Tausende deutsche Fondssparer. Dass trotz rigider

Gesetze wie dem Sarbanes-Oxley Act wieder einmal Kontrollsysteme versagt hatten, musste die Börsenaufsicht Stück für Stück einräumen. Das Problem: Über 16 Jahre hinweg hatte die US-Börsenaufsicht SEC mehrere Warnungen überhört und Prüfungen bei Madoff ohne Ergebnisse durchgeführt. Der damalige SEC-Chef Christopher Cox musste zugeben, er sei »äußerst besorgt« darüber, dass fundierte Vorwürfe nicht gründlich geprüft worden seien. Er kritisierte seine Mitarbeiter in ungewöhnlich scharfer Form. Diese hätten es viele Male versäumt, trotz glaubhafter Anschuldigungen Hinweisen über ein Fehlverhalten des früheren Nasdaq-Verwaltungsratschefs Madoff gründlich nachzugehen, sagte Cox.[6]

Compliance-relevante Regulierung
Zentrale Richtlinien, Gesetze und Normen 2002 – 2011

UK Bribery Act	**2011**
EU-Richtlinie über Verwalter alternativer Investmentfonds	**2010**
Mindestanforderungen an Compliance-Funktion	**2010**
US-Foreign Account Tax Compliance Act	**2010**
Novellen 1 – 3 Bundesdatenschutzgesetz	**2009**
Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz	**2009**
Geldwäschebekämpfungsergänzungsgesetz	**2008**
Risikobegrenzungsgesetz	**2008**
EU-Richtlinie für Zahlungsdienste	**2007**
Berufsaufsichtsreformgesetz	**2007**
Finanzmarktrichtlinie-Umsetzungsgesetz	**2007**
Bankenregulierung Basel II	**2007**
Solvabilitätsverordnung	**2006**
Novellierung EU-Bankenrichtlinie	**2006**
EU-Abschlussprüfungs-Richtlinie	**2006**
Mindestanforderungen an das Risikomanagement	**2005**
EU-Rückversicherungs-Richtlinie	**2005**
EU-Geldwäsche-Richtlinie	**2005**
EU-Transparenz-Richtlinie	**2004**
EU-Finanzmarkt-Richtlinie	**2004**
International Financial Reporting Standards	**2003**
EU-Marktmissbrauchs-Richtlinie	**2003**
Deutscher Corporate Governance Kodex	**2002**
EU-Finanzkonglomerate-Richtlinie	**2002**

Im vergangenen Jahrzehnt gab es eine verstärkte Compliance-relevante Regulierung in Europa sowie weltweit. Mit jedem Regulierungsschritt ist der Druck auf Unternehmen gewachsen, sich gegen Risiken aus Betrug, Korruption oder Preisabsprachen zu schützen.

Grafik: Kerkhoff Consulting

Abbildung 1.2: Compliance-relevante Regulierung

Sicher ist die Mehrheit der deutschen Unternehmen, weil nicht börsennotiert in den USA, nicht unmittelbar vom Sarbanes-Oxley Act betroffen. Dennoch besteht ein direkter Zusammenhang zwischen dem US-Gesetz, den gigantischen Bilanz- und Fälschungsskandalen des vergangenen Jahrzehnts in den USA und der stetig intensiver geführten Compliance-Diskussion in Europa und Deutschland. Denn durch SOX ist das Thema, wie Schaden abgewendet werden kann durch Einhaltung von Gesetzen und Regeln, auch hierzulande populär geworden – und zwar nicht nur durch eine intensive Medienberichterstattung, sondern vor allem auch bei vielen mittelständischen Unternehmen mit internationalen Geschäftsverbindungen. Anders formuliert: Compliance-Management gilt heute als grundlegende Aufgabe für jedes verantwortlich handelnde Unternehmen.

1.3 Regulierung gibt neuen Rahmen vor

Der Sarbanes-Oxley Act, der im Juli 2002 nach Unterzeichnung durch US-Präsident George W. Bush in Kraft trat, markiert allerdings nur einen Meilenstein in einer von intensiver Regulation geprägten Dekade. Zwischen den Jahren 2000 und 2011 lassen sich alleine in Europa und in Deutschland mehr als zwei Dutzend wichtige Regulierungsschritte identifizieren, die zum Teil branchenspezifisch intendiert sind, sich aber dennoch auf unternehmerisches Handeln insgesamt nachhaltig auswirkten. Dazu zählen die EU-Richtlinie über den elektronischen Geschäftsverkehr 2000, die EU-Richtlinie über Insider-Geschäfte und Marktmanipulation 2003, die EU-Transparenz-Richtlinie von 2004, die die Berichterstattungspflichten von Emittenten regelt, die sogenannten Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) deutscher Kreditinstitute von 2005, die europäische Dienstleistungsrichtlinie 2006, die EU-Zahlungsdienstrichtlinie von 2007, die die rechtliche Grundlage für einen EU-weiten Zahlungsverkehr schafft, das Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts (BilMoG) oder die Solvabilitätsverordnung II von 2009 über die angemessene Eigenmittelausstattung von Instituten, Institutsgruppen und Finanzholdings. Ziel der staatlichen Vorgaben war es im Kern, die durch die Krisen offen zutage getre-

tenen systemischen Risiken der Finanz- und Versicherungsmärkte zu verringern, einen fortlaufenden und sicheren Geschäftsfluss bei Unternehmen zu gewährleisten sowie Wirtschaftskriminalität zu bekämpfen. So betonte Bundeskanzlerin Angela Merkel vielfach, wie wichtig Regulierung und Transparenz der Finanzmärkte seien. Vor dem Weltfinanzgipfel Ende 2008 in Washington etwa sagte sie: »Es ist in allen Bereichen unserer Wirtschaft so, dass die Politik immer aufs Neue prüfen muss, wie weit Erfindungsreichtum gehen darf und an welchem Punkt Grenzen gesetzt werden müssen. Was die Finanzbranche davon abhebt, war die Geschwindigkeit, mit der zuletzt neue, immer kompliziertere Produkte in Umlauf gebracht wurden. Dazu kamen Fehler in den mathematischen Modellen der Risikoeinschätzung dieser neuen Produkte, die solche chaotischen Verläufe wie in den vergangenen Monaten erst begünstigten.«[7] Vor dem G-20-Gipfel in Südkoreas Hauptstadt Seoul Ende 2010 setzte sich die Kanzlerin erneut für eine strenge Regulierung der Finanzmärkte ein: »Ich will vor allem, dass wir die Krisenfestigkeit des Finanzsektors stärken. Wir müssen sicherstellen, dass nicht noch einmal die Verluste privater Banken vom Steuerzahler aufgefangen werden müssen. Ich unterstütze deshalb sehr, was man unter dem Begriff Basel III zusammenfasst, also weit strengere Eigenkapital- und Liquiditätsanforderungen für die Banken.«[8]

Integrität und Recht zählt

»Kein Geschäft der Welt ist es wert, gültige Gesetze, Regeln und ethische Normen zu verletzen.«
Dieter Zetsche, Vorstandschef der Daimler AG

Dass die Modellierung des ordnungspolitischen Rahmens weder in Europa noch in Deutschland beendet ist, hat sich 2010 gezeigt: So veröffentlichte die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungen (BaFin) Mitte des Jahres ein Rundschreiben mit dem Titel »Mindestanforderungen an Compliance und die weiteren Verhaltens-, Organisations- und Transparenzpflichten nach §§ 31 ff. WpHG (MaComp)«. Damit stellte die BaFin erstmals ein einheitliches Regelwerk für Wertpapiergeschäfte zur Verfügung. Im Oktober 2010 einigte sich die EU auf

die sogenannte AIFM-Richtlinie, die ebenfalls zum ersten Mal einen Regulierungsrahmen schafft für alternative Investments wie Hedgefonds, Private-Equity-Fonds, aber auch für Immobilien- und Spezialfonds. Im Dezember 2010 trat dann eine aktuelle MaRisk in Kraft. Zudem muss bis 2011 die EU-Investmentdirektive UCITS IV (Undertaking for collective Investments in Transferable Securities) in nationales Recht umgesetzt sein. Die Direktive soll für mehr Transparenz im Sinne von Anlegerschutz, Effizienzsteigerung und Wettbewerbsharmonisierung sorgen. Auch künftig werden EU-weit und international weitere Regulierungsschritte folgen: So bestehen einer aktuellen Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) zufolge etwa im deutschen Bankensektor nach wie vor erhebliche Risiken. Fusionen und starke Schwankungen der Eigenkapitalrendite würden demnach Gefahrenquellen darstellen.[9]

Nach der Philipp-Holzmann-Pleite hat die Bundesregierung im Mai 2000 eine Regierungskommission »Corporate Governance – Unternehmensführung – Unternehmenskontrolle – Modernisierung des Aktienrechts« eingesetzt. Empfohlen wurde die Entwicklung eines »Code of Best Practice« für deutsche Unternehmen. Dieser wurde dann von der »Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex« erarbeitet und 2002 vorgestellt. Der »Deutsche Corporate Governance Kodex« (DCGK) wird regelmäßig überprüft; beispielsweise wurde er 2009 an das Vorstandsvergütungsangemessenheitsgesetz (VorstAG) angepasst, Regelungen zu »Diversity« in den Aufsichtsräten und die Unabhängigkeit von Vergütungsberatern vom Vorstand wurden ebenso aufgenommen.

Es ist natürlich nicht ungewöhnlich und schon gar nicht neu, dass Führungskräfte, Vorstände und Aufsichtsräte sich rechtskonform verhalten und damit ihrer Sorgfaltspflicht nachkommen müssen. So haften GmbH-Geschäftsführer ebenso wie alle Unternehmenslenker und Manager mit Organfunktionen persönlich gegenüber Gesellschaftern für im Rahmen ihrer unternehmerischen Tätigkeit schuldhaft begangene Pflichtverletzungen. Doch der ordnungspolitische Rahmen mit einer heute schier unüberschaubaren Fülle an nationalen sowie internationalen Vorschriften und Regeln bringt massive Herausforderungen vor allem für kleine und mittelständische Unternehmen mit sich. Immerhin, so schätzt man bei Kerkhoff Consulting, gibt es weltweit erheblich mehr als 10.000 Compliance-Vorschrif-

ten, etwa zu Aufbewahrungsfristen, Datenschutzbestimmungen und zum Risikomanagement. Dass die präventive Haftungsvermeidung durch bestmögliche Organisation, also die Implementierung eines Corporate-Compliance-Systems, bei dieser Vielzahl an Vorschriften Aufwand mit sich bringt, ist sicher. Dennoch steht fest: Gute Compliance vermindert Haftungsrisiken. Das zeigt sich eklatant auch beim Thema IT-Sicherheit.

1.4 Wachsende Bedeutung von Datenschutz

Ohne effiziente IT- und Kommunikationsstrukturen können Unternehmen heute Markterfolge und Wettbewerbsfähigkeit kaum noch erreichen. Folgerichtig hat sich in Deutschland Anwendungssoftware zur Unterstützung von unternehmerischer Ressourcenplanung nahezu flächendeckend durchgesetzt. Über 90 Prozent aller Mittelständler hierzulande nutzten heute zumindest standardmäßige ERP-Software[10] (Enterprise Resource Planning). Das Internet hat sich zudem als Kommunikations- und Handelsraum etabliert. Gab es laut InternetWorldStats.com im Jahr 2000 noch 361 Millionen Internetnutzer rund um den Globus, hat sich ihre Zahl innerhalb von zehn Jahren auf fast zwei Milliarden mehr als verfünffacht. In Deutschland sind laut einer ARD/ZDF-Onlinestudie mittlerweile 49 Millionen Menschen im Alter ab 14 Jahren online. Das entspricht 69,4 Prozent der Bevölkerung oder 5,5 Millionen mehr Nutzer als 2009. Angesichts der extremen IT-Durchdringung in Unternehmen, bei Behörden sowie auf Verbraucherseite stellt sich das sichere Management von Daten – auch IT-Compliance genannt – als zentrale Bedingung für Haftungsvermeidung dar. Weil Vorschriften gleichsam ständig verschärft werden, macht die vernetzte Unternehmenswelt den richtigen Umgang mit Personal-, Kunden- oder auch Lieferantendaten zwingend erforderlich. Das reicht von deren rechtskonformer Erhebung über die Verwaltung bis zur Nutzung dieser Daten. Alle internen IT-Prozesse – und dazu gehören EDV, Internet und Telekommunikation – müssen die Normen bezüglich Datenschutz und Arbeitsrecht erfüllen. Eine Zuwiderhandlung kann zu Geldstrafen, Freiheitsentzug oder Schadenersatz führen. Zu den relevanten Regelungen zur Erfüllung von IT-Compliance zählen das Telekom-

munikationsgesetz für Deutschland, die Grundsätze zum Datenzugriff und zur Prüfbarkeit digitaler Unterlagen (GDPdU), das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) sowie das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG).

Ducken und beschimpfen

»Offensichtlich fehlt vielen Firmenchefs die Einsicht, dass Datenschutz ein relevantes und zu schützendes Gut ist. Geraten die illegalen Machenschaften an die Öffentlichkeit, ducken sich Unternehmenslenker erst mal und diejenigen, die den Vorgang öffentlich machen, werden als Nestbeschmutzer beschimpft.«
Thilo Weichert, Beauftragter für Datenschutz des Landes Schleswig-Holstein

Die Bedeutung von IT für Geschäftsprozesse einerseits sowie die Zunahme von Cyberkriminalität andererseits – pro Jahr entstehen der deutschen Wirtschaft Schäden von mehr als zehn Milliarden Euro durch Computer-Kriminalität[11] – machen Kontrolle, Nachvollziehbarkeit und Sicherheit von IT zur Bedingung verantwortungsvoller Unternehmensführung. Der Einsatz nicht-lizenzierter Software beispielsweise stellt bei Vorsatz oder Fahrlässigkeit meist eine Straftat dar. Firmenlenker können dafür persönlich haftbar gemacht werden. Unternehmen sollten daher auf ein Lizenzmanagement setzen. Ein ähnlich sorgfältiger Umgang empfiehlt sich für E-Mails, denn zwischen der Archivierungspflicht nach Handelsgesetzbuch (HGB) oder Abgabenordnung (AO) und Verstößen gegen Persönlichkeitsrechte liegt häufig nur ein schmaler Grat. Dass Datenschutz nicht nur bei großen Unternehmen, sondern auch im Mittelstand häufig nicht ganz so ernst genommen wird, zeigt eine aktuelle Befragung von Betriebsräten. 14 Prozent der knapp 2.000 im Jahr 2010 befragten Arbeitnehmervertreter hätten demnach von Verstößen gegen geltende gesetzliche Vorschriften berichtet. Probleme mit dem Beschäftigten-Datenschutz habe es der Umfrage zufolge in Betrieben jeder Größe gegeben, egal ob mit 20 oder 2.000 Beschäftigten.[12]

Datenschutz: zwischen Fahrlässigkeit und Skandal

- **2010:** Bei Schlecker sind rund 150.000 Datensätze von Online-Kunden im Internet einsehbar; darunter Name, Adresse, Geschlecht und das Kunden-Profil sowie mehr als sieben Millionen E-Mail-Adressen von Newsletter-Empfängern. Das Daten-»Leck« war nicht bei Schlecker, sondern bei einem externen Dienstleister eingetreten.
- **2010:** Die Hamburger Sparkasse gibt externen Finanzberatern die technische Möglichkeit, ohne Einwilligung der Inhaber Kontendaten einzusehen. Die nicht bei der Haspa angestellten Berater konnten über die Computersysteme der Bank sämtliche Kontoumsätze, Wertpapier- und Versicherungsgeschäfte nachvollziehen.
- **2010:** Die Verwaltung der schleswig-holsteinischen Stadt Glücksburg verhökert offenbar unwissend vertrauliche Datensätze. Steuerbescheide, Dokumente zu Vergabeverfahren, Sitzungsprotokolle aus mehreren Jahren kommen auf einem Flohmarkt in fremde Hände.
- **2009:** Die Deutsche Bahn räumt ein, 2002 und 2003 rund 173.000 der 240.000 Mitarbeiter ohne deren Wissen überprüft zu haben. Die Daten wurden mit jenen von 80.000 Firmen abgeglichen, zu denen die Bahn Geschäftsbeziehungen hatte.
- **2009:** Die Postbank gewährt Tausenden von freien Handelsvertretern detaillierten Einblick in Millionen Girokonten ihrer Kunden. Damit will sie den Verkauf ihrer Produkte fördern. Laut Datenschutzbehörde von Nordrhein-Westfalen ist das verboten.
- **2008:** Die Verbraucherzentrale Schleswig-Holstein berichtet von CDs mit 17.000 persönlichen Datensätzen, die von einer Firma in Nordrhein-Westfalen verkauft worden seien. Auf den CDs seien Namen, Geburtstage, Adressen, Telefonnummern und Kontonummern gespeichert gewesen.

Quelle: eigene Recherche

IT-Compliance ist wegen der persönlichen Haftung von Geschäftsführern und Vorständen sowie aufgrund der argen Reputationsverluste bei Veröffentlichungen sicher kein Selbstzweck. Die Sorgfaltspflichten verlangen interne Kontrollsysteme, um diese Risiken einzugrenzen. Gleichsam müssen Unternehmen auf IT-Security setzen, um kriminelle Angriffe abwehren zu können – dazu gehören wirkungsvolle Firewalls ebenso wie Lese- und Editierrechte für die internen Systemnutzer. Eine zu lässige Haltung bezüglich Datenschutz oder der Grundsätze zum Datenzugriff und zur Prüfbarkeit digitaler Unterlagen (GDPDU) etwa durch Finanzbehörden kann die Rechtskonformität des IT-Systems völlig aus den Angeln heben. Dass es einen vollkommenen Schutz für IT-Systeme gibt, darf bezweifelt werden. Zum einen werden die Angriffe immer ausgefeilter, wie der sehr speziell auf iranische Atomanlagen ausgerichtete Stuxnet-Wurm 2010 belegt hat. Zum anderen bestätigen Experten, dass der IT-Risikofaktor Nummer eins immer noch der Mensch ist. »Technisch gesehen liegen die größten Gefährdungen im ungeschützten Datenaustausch mit einer Vielzahl von unbekannten Teilnehmern. Die größte Gefahr stellt dabei aber nicht die Informationstechnologie selbst dar, sondern vor allem der unkritische und planlose Umgang mit ihr«, sagt Profi-Hacker und IT-Experte Mark Semmler.

Schwerwiegende Folgen für KMU

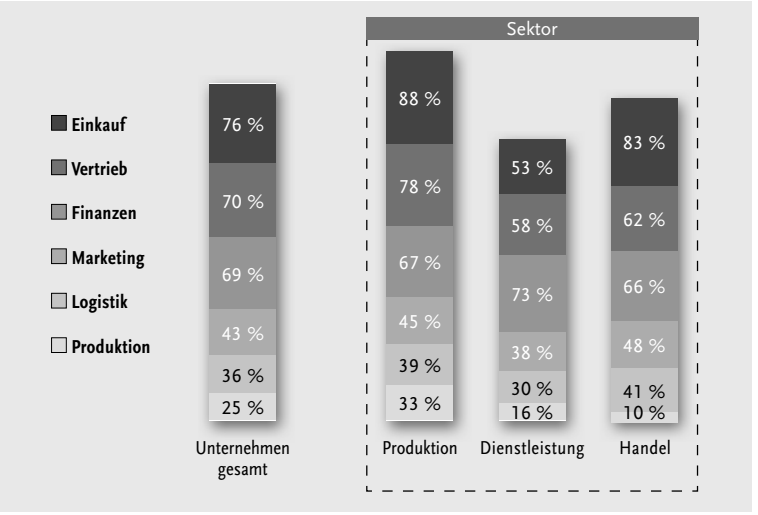
»Die Schwachpunkte liegen weniger in den heute verfügbaren Sicherheitstechnologien als vielmehr im Zusammenspiel von Technik, Prozess und Mensch. Oft fehlt es an spezifischem Know-how, das zwingend erforderlich ist. Das ist nicht verwunderlich, denn letztendlich ist die Bereitstellung von IT-Infrastrukturen und damit auch IT-Sicherheit nicht das Kerngeschäft der meisten kleinen und mittelständischen Firmen. Aber: Je nach Geschäftsinhalt und Erfolg des Unternehmens kann unzureichende IT-Sicherheit schwerwiegende Folgen haben – auch für KMU.«
Heike Krannich, Product Marketing Manager Security & System Center Microsoft Schweiz

1.5 Einkauf – ein besonders anfälliger Bereich

Auf der Suche nach eventuellen Lecks und Gefährdungsbereichen müssen Experten nicht nur die IT-Strukturen genau unter die Lupe nehmen. Auch die Unternehmensabteilungen sollten auf ihre »Anfälligkeit« hin untersucht und es sollte entsprechend gehandelt werden. Traditionell wird immer wieder davor gewarnt, dass explizit der Vertrieb respektive der Verkauf empfänglich seien etwa für Wettbewerbsdelikte, persönliche Vorteilnahme oder zweifelhaftes Sponsoring. Tatsächlich aber nimmt der Einkauf heute die prominenteste Stellung bei kriminellen Delikten ein. Das bestätigt die Kerkhoff-Studie »Compliance im Einkauf«. Bei der Frage nach der Bedeutung von Compliance für einzelne Bereiche im Unternehmen zeigt die Befragung von über 250 Entscheidungsträgern eine ganz klare Einschätzung: Demnach spielt das Thema Regelbefolgung im Einkauf die größte Rolle. So gaben 76 Prozent der Befragten an, dass die Beschaffungsabteilungen am häufigsten von Compliance betroffen sind. Das heißt: Der Einkauf wird von deutschen Managern, Unternehmern und Geschäftsführern als sensibelster Bereich für Verstöße gegen Gesetze, Richtlinien oder hausinterne Vorgaben bewertet.

Auch eine Untersuchung des Deutschen Instituts für Interne Revision (DIIR) bestätigt: Bei Korruption ist der Einkauf mit 37 Prozent noch vor dem Vertrieb (26 Prozent), der Materialwirtschaft (23 Prozent) sowie anderen Firmenabteilungen (14 Prozent) der anfälligste Geschäftsbereich.[13] Insgesamt, so ergab die Expertenbefragung, wird die Beschaffung mit 45 Prozent als die anfälligste Geschäftsart bezeichnet. Das Fatale dabei: 64 Prozent der Korruptionsfälle sind laut Umfrage systematisch geplant und 37 Prozent Wiederholungsfälle – und das betrifft beileibe nicht nur größere Unternehmen. Martina Jungclaus vom Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME), bestätigt: »Korruption wird in der Öffentlichkeit oft nur mit bekannten Fällen in Großkonzernen verbunden. Doch Unternehmen aus dem Mittelstand sind genauso stark betroffen. Fast immer beginnt die Korruption mit einer Kleinigkeit und wächst mit der Zeit zu einem Filz, dessen Ausmaß den ganzen Betrieb gefährdet. Die Dunkelziffer der Delikte ist hoch, die Schadenssummen sind immens.« Dass Beschaffungsabteilungen besonders gefährdet sind, darf nicht verwundern. Die zentralen Gründe dafür lauten:

Compliance im Einkauf besonders wichtig
Wie sensibel Funktionsbereiche eingeschätzt werden



Mit Abstand wird der Einkauf in Unternehmen als sensibelster Bereich für Compliance gewertet. 76 Prozent der Befragten in großen Unternehmen schätzen die Rolle von Compliance im Einkauf noch vor dem Vertrieb als besonders wichtig ein. Bei der Analyse zeigt sich: Unternehmen aus den Bereichen Produktion und Handel bewerten die Bedeutung von Compliance im Einkauf noch einmal höher.

Grafik: Kerkhoff Consulting Basis: Allensbach-Umfrage „Compliance im Einkauf 2011"

Abbildung 1.3: Compliance im Einkauf besonders wichtig

1. Mit einem Anteil von 50 bis 70 Prozent am Umsatz stellt der Einkauf in vielen Unternehmen ganz unterschiedlicher Branchen heute den größten Kostenblock dar.
2. In Ausschreibungsprozessen, in denen immer häufiger gebündelte Bedarfe einer Gruppe konkurrierender Lieferanten gegenüberstehen, ergeben sich bei Nachfragern und Anbietern aufgrund der oft hohen Vertragsvolumen starke Manipulationsmotive.
3. Lieferanten und Sublieferanten sind heute schon lange nicht mehr beliebig austauschbar, sondern häufig Kooperationspartner mit Entwicklungs- oder Produktionsverantwortung.

4. Bei ständig steigenden Beschaffungsvolumen auf günstigen Auslandsmärkten ergibt sich eine vermeintliche Akzeptanz etwa von Korruption als »normalem« Element von Geschäftsprozessen bei gleichsam schwacher Kontrolle und Compliance durch die eigene Firma vor Ort.
5. Bei Einkaufsstrukturen, die auf das Management von Wertschöpfungsketten (Supply Chain Management) setzen, entstehen aufgrund der vertikalen Organisationsform hohe Abhängigkeiten von Partnern und damit Gefahren, etwa Sozialstandards in der Lieferkette aus Angst vor Engpässen zu vernachlässigen.
6. Unternehmen, die die weltweit günstigsten Beschaffungsquellen identifizieren und nutzen (Global Sourcing), sind deutlich mehr sowie komplexeren Risiken ausgesetzt und damit dem Druck, Engpässe oder Probleme »unkonventionell« etwa durch Bestechung zu beseitigen.
7. Bei steigenden Anforderungen an Beschaffungsorganisationen, nachhaltig und rasch Kosten zu reduzieren oder Servicelevel zu optimieren, können interne Kontrollsysteme häufig nicht schnell genug etabliert werden. Das öffnet Tür und Tor für kriminelle Machenschaften.

Wie schnell sich zwielichtige Beschaffung zu einem massiven Imageverlust ausdehnen kann, erlebten in den vergangenen Jahren vor allem Bekleidungshersteller. 2007 geriet beispielsweise H&M wegen Kinderarbeit in die Schlagzeilen. Ein TV-Bericht bezichtigte den schwedischen Bekleidungskonzern, von Lieferanten usbekische Baumwolle zu erwerben, die von Kindern gepflückt wird. Gegenüber dem Magazin »Stern« bestätigte eine Pressesprecherin damals die Tatsache.[14] Rund 70 spezialisierte H&M-Mitarbeiter versuchen seither, die Supply Chain zu kontrollieren; bei mehreren Tausend direkten und indirekten Lieferanten dürfte das aber sicher nicht gänzlich möglich sein. Auch die Modekette Gap sah sich 2007 massiven Anschuldigungen ausgesetzt. Einem Bericht der britischen Zeitung »Observer« zufolge mussten Kinder, von denen einige nicht älter als zehn Jahre gewesen sein sollen, für einen Gap-Subunternehmer im indischen Neu-Delhi Blusen für die Kinder-Modelinie »Gap Kids« nähen. Nach erheblichen Protesten zog Gap Zehntausende Kleidungsstücke aus dem Verkauf zurück.[15] Dass Kinderarbeit ein hochaktuelles Problem ist, bestätigen die Vereinten Nationen. Nach Schätzungen der

UNO verrichten über 250 Millionen Kinder in vielen armen Ländern in Asien, Südamerika, Afrika, aber auch in Ländern Osteuropas, täglich schwere Arbeit.

Schneider: Compliance hat Vorrang vor wirtschaftlichen Zielen

»In allen Ländern ist Korruption strafbar – aber viele Behörden setzen die einschlägigen Gesetze nicht um, oder nur dann, wenn es plötzlich politisch opportun ist. Ist MAN in solchen Ländern aktiv, sind wir hellwach. Dabei gilt: Gesetze und interne Richtlinien einzuhalten hat jederzeit Vorrang vor dem Erreichen wirtschaftlicher Ziele. Ebenso bin ich der Meinung, dass man in allen Ländern der Welt saubere Geschäfte machen kann.«[16]
Olaf Schneider, Compliance Officer MAN

Doch es sind nicht nur die aufsehenerregenden Skandale um Kinderarbeit in Indien, Bangladesch oder Mexiko, die Unternehmen massiv Reputation und Geschäft kosten können: Handykonzerne wie Nokia, Samsung, Motorola, LG, Sony Ericsson und Apple sowie die Computerindustrie mit Dell, Lenovo oder Fujitsu Siemens Computers geraten immer wieder wegen Arbeitsrechtsverletzungen unter Druck. Niedrige Löhne, die nicht zum Überleben reichen, unbezahlte Überstunden, illegale Kameraüberwachung bei der Arbeit, Diskriminierung von Frauen, nicht gestattete Vereinigungs- und Tarifverhandlungsfreiheit oder auch mangelnde Sicherheits- und Umweltstandards werden bei vielen Lieferanten und Subkontraktoren angeprangert, mit denen auch deutsche Mittelständler Geschäfte machen. Da das jeweils beauftragende Unternehmen für den Wertschöpfungsprozess verantwortlich ist, stürzen sich bei Nichtachtung von ethischen, sozialen und umweltspezifischen Standards Verbrauchervereine, Non-Government-Organisationen (NGO), Medien und andere Stakeholder auf diesen einen »Verursacher« und graben bewusst das Reputationsfundament an. Im Frühjahr 2010 beispielsweise unterstützten mehr als 250.000 Menschen die Greenpeace-Kampagne gegen den Schokoriegel Kitkat und forderten: »Nestlé, give the Orang Utan a break«. Für das Palmöl in Kitkat, so lautete der Vor-

wurf, würden in Indonesien Urwälder und Orang-Utans sterben. Der öffentliche Druck wurde so massiv, dass das Schweizer Unternehmen dem Direktlieferanten kündigte und sich zu einem Aktionsplan bekannte, künftig kein Palmöl aus solchen Plantagen aufzukaufen, für die Urwald zerstört wurde. Wie sehr eine kritische Öffentlichkeit Geschäfte beeinflussen kann, bestätigt Günter Hörmann: »Die Verbrauchermacht ist riesig. Dass die Unternehmen reagieren und zwar häufig schnell und überaus sensibel, kann man an Beispielen wie dem Einzug der Bio-Lebensmittel bei den Discountern und dem fast vollständigen Verschwinden der Käfigeier aus den Supermärkten ablesen«, sagt der Geschäftsführer der Verbraucherzentrale Hamburg.[17] Auch was die Einhaltung von Arbeits- und Sozialstandards betrifft, sind Verbraucher zunehmend kritisch. So halten mehr als zwei Drittel der deutschen Konsumenten Informationen über die Einhaltung von Sozialstandards beim Kauf von Lebensmitteln für wichtig oder sehr wichtig.[18]

Sicher ist: Die bekannt gewordenen Fälle, in denen entlang der Lieferkette Sozial- und Umweltstandards missachtet werden oder kriminelle Machenschaften am Werk sind, dürfte nur die Spitze des Eisbergs sein. So bestätigte Eginhard Vietz, mittelständischer Rohrleitungsbauer aus Hannover, in einem Interview im August 2010, dass er schon mehr als einmal Schmiergeld gezahlt habe, »weil es nun einmal Länder gibt, in denen es nicht anders geht. In Algerien, Ägypten oder Nigeria kommen Sie ohne solche Zahlungen einfach nicht durch. Das gilt auch für Russland«, sagte Vietz.[19] Nach Einschätzung des Hamburger Rechtsanwalts Bernd Wagner begünstigen verschiedenste Faktoren Korruption beim Auslandseinkauf: Dazu würden die Unsicherheit gegenüber fremden Sitten, ein geringes Verfolgungsrisiko, aber auch die Abwicklung von Geschäften über Vermittler und Mittelsmänner gehören.

Laut Internationalem Korruptionsindex (CPI) von Transparency International ist Bestechung heute so präsent wie eh und je: 2010 ergab der CPI, der Länder nach dem Grad der dort bei Amtsträgern und Politikern wahrgenommenen Korruption auflistet, dass drei Viertel der 178 untersuchten Staaten auf einer Skala von null (sehr korrupt) bis zehn (wenig korrupt) weniger als fünf Punkte erzielten. Schlusslichter waren Irak, Afghanistan, Myanmar und Somalia; kaum anders wurde die Situation in Usbekistan, Turkmenistan und im Su-

dan bewertet. Den ersten Platz teilten sich die Länder Dänemark, Neuseeland und Singapur, die jeweils 9,3 Punkte erhielten. Finnland und Schweden (9,2 Punkte) folgten auf den nächsten Plätzen. Deutschland verlor einen Platz und lag gemeinsam mit Österreich auf dem 15. Rang.[20] Im Vergleich zu europäischen und vergleichbaren Industrieländern nimmt Deutschland laut Transparency eine eher mittelmäßige Position ein. Dafür sei unter anderem die Tatsache verantwortlich, dass Deutschland die UN-Konvention gegen Korruption (UNCAC) bis heute nicht ratifiziert habe. Von »Peanuts«, die in Koffern unerkannt den Besitzer wechseln, kann man also hierzulande nicht reden. Korruptionsforscher Friedrich Schneider schätzt den Schaden, der alleine 2008 in Deutschland durch Bestechung entstanden ist, auf knapp 300 Milliarden Euro. Korruption sei so schädlich, weil sie die Kräfte des Wettbewerbs aushebeln würde, sagt der Korruptionsforscher und Experte von der Universität Linz. Die volkswirtschaftlichen Kosten der Korruption entstehen Schneider zufolge vor allem dadurch, dass sich nicht der beste Anbieter oder das beste Produkt am Markt durchsetzt, sondern das Unternehmen, das am meisten Bestechungsgelder zahlt.[21]

Code of Conduct des BME

Der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) hat seinen Mitgliedern im November 2008 einen Code of Conduct zur Verfügung gestellt. Der Kodex enthält fundamentale Regeln zur Bekämpfung von Korruption, zu kartellrechtswidrigen Absprachen, Kinder- und Zwangsarbeit sowie zur Einhaltung ethischer Grundsätze gegenüber Lieferanten. Der Code of Conduct umfasst zudem Grundsätze zur Einhaltung von Menschenrechten, zu Umwelt- und Gesundheitsschutz und fairen Arbeitsbedingungen. Durch ihren freiwilligen Beitritt erkennen Unternehmen die Richtlinie an. Die Unterzeichner werden in einer für die jeweiligen Geschäftspartner einsehbaren Liste auf einer Webseite des BME geführt.
http://www.bme.de/index.php?id=compliance

Getreu der alten Weisheit des römischen Schriftstellers Cicero, dass »keine Festung so stark ist, dass Geld sie nicht einnehmen kann«, lohnt tatsächlich der Blick vor die eigene Haustür: So wurden im August 2010 gegen vier Hersteller von Dampfkesseln für Braunkohlekraftwerke und zwei ehemalige Geschäftsführer dieser Unternehmen Geldbußen von 91 Millionen Euro wegen Submissionsbetrug durch das Bundeskartellamt verhängt. Diese besondere Betrugsform umfasst den Tatbestand, wenn mehrere Personen oder Unternehmen untereinander bei Ausschreibungen Preise rechtswidrig absprechen. Genau das hatten die Hersteller von Dampfkesseln getan: Laut Bundeskartellamt sei Kern der Absprache gewesen, dass jeder Anbieter mindestens einen von vier Großaufträgen zu überhöhten Preisen erhalten sollte. Es wurde festgelegt, wer das günstigste Angebot abgeben würde. Dieses Unternehmen übernahm dann die Federführung im Konsortium. Zur optimalen Auslastung der Kapazität habe man die Auftragswerte nach Maßgabe der jeweiligen Marktanteile aufgeteilt.[22]

Es müssen allerdings nicht immer Projekte oder Zahlungen in Millionenhöhe sein, die zu einem Tatbestand nach deutschem Recht führen: Als Mittel der Bestechung gelten Vorteile aller Art. Das heißt: Anders als häufig von Einkäufern eingeschätzt, umfasst der § 299 Abs. 1 StGB »jede Zuwendung, die die wirtschaftliche, rechtliche oder persönliche Lage des Einkäufers objektiv verbessert und auf die er keinen Anspruch hat« – also Geld, Sachleistungen, Dienstleistungen, Beteiligungen, Rechte, Rabatte, Erlasse oder Stundungen einer Schuld, ebenso Darlehen, Vermittlungen von Verträgen und sogar immaterielle Zuwendungen. Kein Vorteil im Sinne von § 299 sind Zuwendungen von geringem Umfang wie Werbegeschenke, Trinkgelder und Essenseinladungen. Wichtig zu wissen: Das Unterlassen von Mängelrügen und anderer Beanstandungen oder das Akzeptieren überhöhter Rechnungen muss nicht dem Einkäufer zufließen. Auch der Vorteil eines Dritten reicht als Tatbestand aus, wenn damit mittelbare Vorteile beim Einkäufer erwachsen.

Recht kompakt

§ 299 StGB (Strafgesetzbuch)

Bestechlichkeit und Bestechung im geschäftlichen Verkehr

(1) Wer als Angestellter oder Beauftragter eines geschäftlichen Betriebes im geschäftlichen Verkehr einen Vorteil für sich oder einen Dritten als Gegenleistung dafür fordert, sich versprechen lässt oder annimmt, dass er einen anderen bei dem Bezug von Waren oder gewerblichen Leistungen im Wettbewerb in unlauterer Weise bevorzuge, wird mit Freiheitsstrafe von bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe bestraft.

(2) Ebenso wird bestraft, wer im geschäftlichen Verkehr zu Zwecken des Wettbewerbs einem Angestellten oder Beauftragten eines geschäftlichen Betriebes einen Vorteil für diesen oder einen Dritten als Gegenleistung dafür anbietet, verspricht oder gewährt, dass er ihn oder einen anderen bei dem Bezug von Waren oder gewerblichen Leistungen in unlauterer Weise bevorzuge.

(3) Die Absätze 1 und 2 gelten auch für Handlungen im ausländischen Wettbewerb.

§ 300 StGB

Besonders schwere Fälle der Bestechlichkeit und Bestechung im geschäftlichen Verkehr

In besonders schweren Fällen wird eine Tat nach § 299 mit Freiheitsstrafe von drei Monaten bis zu fünf Jahren bestraft. Ein besonders schwerer Fall liegt in der Regel vor, wenn

(1) die Tat sich auf einen Vorteil großen Ausmaßes bezieht oder

(2) der Täter gewerbsmäßig oder als Mitglied einer Bande handelt, die sich zur fortgesetzten Begehung solcher Taten verbunden hat.

Dass der deutsche Mittelstand von vielen kleinen sowie großen Betrugsfällen massiv betroffen ist, hat das »Gefahrenbarometer 2010« der Münchener Corporate Trust GmbH ermittelt. Demnach liegt das größte Schadensrisiko bei Mittelständlern im Segment zwischen 50 und 250 Millionen Euro Jahresumsatz oder 250 bis 1.000 Mitarbeitern. Diebstahl, Einbruch und Überfall sind mit 20 Prozent zwar die häufigsten Schadensursachen. Auf Rang zwei der Sicherheitsrisiken

finden sich aber mit 15 Prozent schon Korruption, Betrug und Untreue. Für kleine und große Firmen gilt nach Einschätzung der Experten von Corporate Trust gleichermaßen: »Verhalten sich Mitarbeiter falsch oder korrupt, drohen dem ganzen Unternehmen nicht nur Strafverfahren und Schadenersatzforderungen, sondern auch ein negatives Image, wenn die Vorfälle in den Medien breitgetreten werden.« Explizit für den Einkauf hat die DIIR-Studie »Bedeutung der Korruption im Beschaffungswesen« bei 220 Fällen ergeben, dass knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen einen Schaden von 10.000 bis 250.000 Euro und der Rest einen Schaden von 10.000 bis 50.000 Euro zu verkraften hatte.

Durch ein klares Bekenntnis der Geschäftsführung pro Rechtstreue und konsequente Schritte können Unternehmen und ihre Beschaffungsabteilungen ein engmaschiges Sicherheitsnetz gegen Haftungsfälle, öffentliche Kritik und Imageschäden einziehen. Zu den möglichen konsequenten Schritten zählen Risiko- und Vertragsmanagement, Handlungsvorschriften wie Lieferantenkodizes, nachhaltige Supply Chains oder auch Lieferantenaudits.

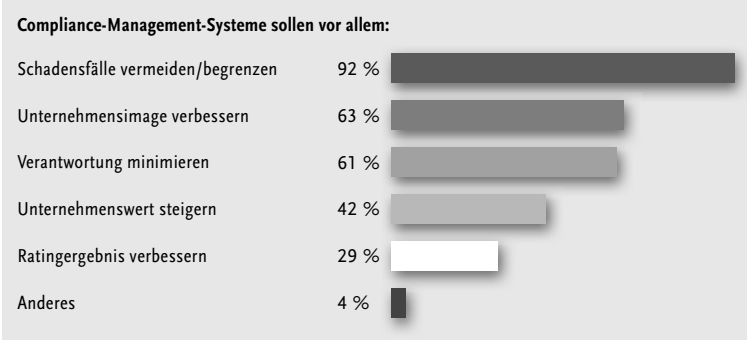
Verhaltenskodizes, Einkaufshandbücher, Compliance-Manuals, neutrale Ausschreibungsplattformen und Audits können ohne Zweifel dazu beitragen, international die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards zu fördern. Verbindliche Compliance-Regeln und eine Null-Toleranz-Politik gegenüber jeder Form von Vorteilsannahme bringen gleichsam Unternehmen und ihren Einkaufsabteilungen dauerhafte Vorteile. Und dazu zählen nicht nur die Verringerung von Betrugsfällen sowie ein positives Image bei Verbrauchern und Marktpartnern.

1.6 Die Funktionen und Ziele von Compliance

Der systemische Ansatz, Risiken für Unternehmen zu vermeiden sowie Mitarbeiter und Partner zu regelkonformem Verhalten zu veranlassen, sollte jedes Unternehmen und auch jede Verwaltung interessieren. Denn internes oder externes Fehlverhalten – ganz gleich ob bewusst oder unbewusst – führt zu massiven Schäden. Natürlich muss die Formulierung der Standards und Leitlinien individuell zugeschnitten sein und kann damit einen erheblichen Aufwand bedeu-

ten: Doch Compliance führt in der Regel zu eindeutigen betriebswirtschaftlichen Vorteilen. Das sehen auch Deutschlands Manager so: Laut der Kerkhoff-Studie »Compliance im Einkauf« erwartet die große Mehrheit (92 Prozent) der 250 befragten Entscheidungsträger von einem Compliance-Management-System, dass sich Schadensfälle vermeiden beziehungsweise begrenzen lassen. 63 Prozent gehen davon aus, dass sich durch »Compliance-Maßnahmen« das Unternehmensimage verbessern lässt.

Ziel von Compliance-Management-Systemen
Was Unternehmen von Compliance erwarten



Die überwiegende Mehrheit (92 %) deutscher Unternehmen erwartet von einem Compliance-Management-System (CMS), dass damit Schadensfälle vermieden oder begrenzt werden. 63 Prozent der Unternehmen, die ein CMS haben oder einführen wollen, möchten damit auch ihr Unternehmensimage verbessern.

Grafik: Kerkhoff Consulting Basis: Allensbach-Umfrage „Compliance im Einkauf 2011"

Abbildung 1.4: Ziel von Compliance-Management-Systemen

Bei der Analyse der Erwartungen muss allerdings klar zwischen den Funktionen und den Zielen von Compliance beziehungsweise einer Compliance-Organisation unterschieden werden. Zu den Funktionen gehören die folgenden vier Punkte:[23]

1. **Risikomanagement**
   Compliance kann aufgrund transparenter und standardisierter Abläufe dazu beitragen, potenzielle kriminelle Machenschaften oder Sicherheitsverletzungen zu erkennen und damit zu verringern. Schaden wird somit ferngehalten, Ressourcen werden geschont und Reputationsverlust wird vorgebeugt.
2. **Informationsfunktion**
   Da Compliance-Organisationen Verhaltenskodizes formulieren, entsteht für Management, Mitarbeiter, Lieferanten und Partner ein Referenzwerk für persönliche Handlungen und damit eine solide Entscheidungsgrundlage für alle Prozesse.
3. **Kontrollfunktion**
   Gesetze, Regeln, interne Leitlinien funktionieren, wenn sie erstens kontrolliert und zweitens Verstöße geahndet werden. Entscheidend ist die periodische Überwachung von Prozessen, Verfahren, Organen und Partnern beispielsweise durch Audits, um Regelverstöße bereits im Keim zu ersticken.
4. **Marketingfunktion**
   Der Kampf gegen Kinderarbeit, die Durchsetzung von Umweltstandards und die Vermeidung von Korruption können Unternehmen aktiv in ihre Werbekampagnen und Kommunikation einbinden. Eine höhere Kundenbindung und Vertriebsoptimierung können Effekte sein.

Wie gut sich die Funktionen von Compliance in betriebswirtschaftliche Größen umformen lassen, hängt sicher davon ab, wie sehr das Management eines Unternehmens sich für die Implementierung der nötigen Strukturen einsetzt und die Organisation dann zum Beispiel mit einem Compliance Officer auch mit Leben füllt. Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen sind überschaubare Organisationsformen richtig. Wichtig jedoch ist das Verständnis, dass sich die Vorteile von Compliance völlig unabhängig von der strukturellen Ausgestaltung entfalten können. Experten sind sich einig, dass Compliance Kosten vermeidet sowie interne und externe Abläufe besser funktionieren.

Was heißt das im Detail?

1. **Transparenz steigern**
   Unternehmen, die Compliance-Management-Systeme einführen, müssen ihre Geschäftsprozesse prüfen und definieren. Das führt zu mehr Transparenz in der Organisation.
2. **Effizienz erhöhen**
   Gute Compliance-Strukturen sorgen zum Beispiel für eine hohe Qualität bei gespeicherten Daten, auf die beispielsweise Finanzämter zugreifen wollen. Bei der Einholung von Angeboten oder dem Wechsel von Lieferanten kann Compliance dank optimaler Kontrollmechanismen zudem für schnelle und sichere Prozesse sorgen.
3. **Haftungsrisiken reduzieren**
   Wer gesetzliche Anforderungen erfüllt sowie Genehmigungsprozesse absichert, reduziert Haftungsrisiken für Geschäftsführung und Führungskräfte. Compliance-Management-Systeme sorgen gleichsam für eine Verbesserung des Ratings und eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.
4. **Reputationsschäden vermeiden**
   Setzen Unternehmen eindeutig auf Compliance, etablieren sie Integrität und ethisch korrektes Verhalten bei Mitarbeitern und Geschäftspartnern. Eventuelle Skandale und resultierende Reputationsschäden bleiben aus.

Compliance zeigt sich in der Bilanz

»In nicht allzu ferner Zukunft werden gute Corporate Governance, robuste Compliance und ein solides Wertemanagement auf den Preis und die Konditionen von Geschäften in der globalisierten Welt direkten Einfluss haben. Wo Risiken kontrolliert werden und die Entstehung von Schäden vermieden wird, zeigt sich der Wert von Compliance sehr schnell auch in der Bilanz.«
Dr. Dirk Scherp, Rechtsanwalt und früherer Chief Compliance Officer der Dresdner Bank

Unter dem Strich lässt sich also festhalten, dass der Ertrag von Compliance den Aufwand in der Regel deutlich übertrifft. Mithin ist die

Etablierung eines Compliance-Management-Systems nicht nur für große, sondern insbesondere auch für mittelständische und kleinere Unternehmen ein Muss.