

Korruption, kurzfristiger Unternehmenserfolg vs. Manager- und Unternehmenshaftung!

Die in letzter Zeit publik gewordenen Skandale zeigen, dass Korruption für die Unternehmen eine zunehmende Bedrohung darstellen. Laut aktuellen Umfragen rechnen viele Führungskräfte sogar mit einer weiteren Zunahme solcher Straftaten. Als Antwort darauf verschärfte der deutsche Gesetzgeber das Strafrecht erneut, um Korruption auch im internationalen Wirtschaftsraum verstärkt zu bekämpfen. Hierbei folgt man den bestehenden Vorgaben der EU, UNO und OECD zur Bekämpfung der Korruption im geschäftlichen Verkehr sowie der Bestechung ausländischer Amtsträger im internationalen Geschäftsverkehr.

Gleichwohl werden die Strafverschärfung und das gestiegene Haftungspotenzial für die Geschäftsführung sowie für das Unternehmen selbst oft von den Vorständen und Aufsichtsgremien nicht ausreichend ernst genommen. Ein Grund hierfür ist u. a., dass die Analysten und Shareholder immer weiter steigende Umsätze und Gewinne von den Unternehmen erwarten. Der Wettbewerbsdruck auf den internationalen Märkten ist immens und auch die Konkurrenz hält sich nicht immer an die Spielregeln!

Der Schaden für das Unterneh-

men ist jedoch erheblich, wenn die Strafverfolgungsbehörden Schmiergeldzahlungen aufdecken. Nicht nur, dass die involvierten Mitarbeiter, Manager oder Vorstände zu Freiheitsstrafen verurteilt werden, auch erhebliche Sanktionen können auf das Unternehmen zukommen. Deutsche Gerichte können Geldbußen in Millionenhöhe sowie eine Vermögensabschöpfung bis zu einer Höhe des durch Bestechung erwirtschaftenden Umsatzes verhängen. Unternehmen, die in den USA operativ tätig bzw. börsennotiert sind, müssen mit noch höheren Geldstrafen von den dort zuständigen US-Behörden rechnen. Weiterhin kann es zum Ausschluss bei der Vergabe öffentlicher Aufträge im In- und Ausland kommen sowie in einigen Bundesländern zu einem Eintrag in das Vergaberegister (Schwarze Liste). Nicht zu vernachlässigen ist ferner der Imageschaden für das Unternehmen. Eine Korruptionsaffäre hat nicht nur straf- und zivilrechtliche Konsequenzen für die Verantwortlichen, sondern kann auch den Unternehmenswert negativ beeinflussen.

Zur Verringerung dieses Risikos und für eine umfassende und effektivere Korruptionsbekämp-

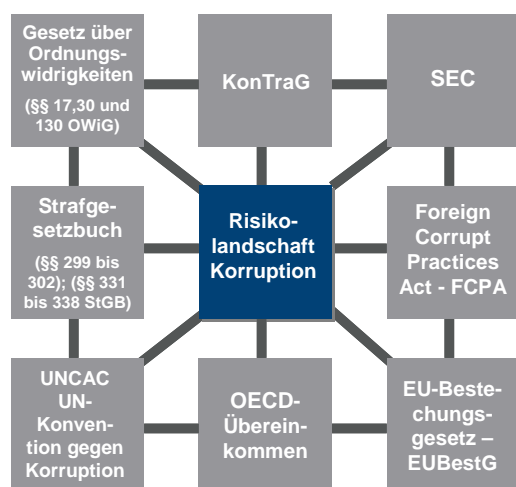
fung ist es daher notwendig, dass das Unternehmen hinreichende Präventions- und Sofortmaßnahmen für den Ernstfall implementiert hat.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Strategie gegen Korruption ist die rechtzeitige Kenntnis von möglichen Fällen im Unternehmen sowie die Förderung einer positiven Unternehmenskultur. Anti-Korruptions- und Whistleblowersysteme sowie die Einrichtung von Ombudsstellen haben sich dabei als ein effizientes Instrument bewährt (siehe hierzu z. B. den Korruptionsbericht 2005 der Deutsche Bahn AG).

Für ein wirksames Anti-Korruptions-System sind vier zentrale Komponenten entscheidend:

Ausgangspunkt ist die bewusste Unternehmensentscheidung gegen Korruption. Dazu muss bei den Mitgliedern der Geschäftsführung und des Aufsichtsrates das Bewusstsein geschaffen werden, welche straf- und zivilrechtliche Risiken bzw. Konsequenzen bei einer Korruptionsaffäre für sie und das Unternehmen bestehen. Auch die rechtlichen und geschäftlichen Rahmenbedingungen der Länder müssen mit einbezogen werden,

in denen das Unternehmen tätig ist (z. B. der US-Foreign Corrupt Practices Act von 1977, der seit 1998 auch für ausländische Unternehmen verbindlich ist, die an der US-Börse gelistet sind oder aus den USA heraus operieren). Nachfolgende Abbildung zeigt einen Überblick der straf- und zivilrechtlichen Risikolandschaft „Korruption“:



Des Weiteren müssen für die Mitarbeiter Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten definiert werden. In diesem Schritt erfolgt eine Erhebung und Analyse der bestehenden (Verhaltens-) Normen, Regelungen und des internen Kontrollsystems der als gefährdet definierten Bereiche. Die Erhebung des Ist-Zustandes erfolgt mittels Mitarbeiter-Interviews bzw. -Workshops, die ggf. mit einer (anonymen) Befragung durch Fragebögen komplettiert werden. Ergänzend erfolgen in den identifizierten Risikobereichen Prüfungen auf Prozessebenen (Bspw.

Prüfungen auf Einhaltung der Richtlinien zur Vermeidung „geschäftsfördernder“ Finanztransaktionen und Verträge. Die Ergebnisse der Erhebung fließen in eine detaillierte Auswertung ein (Gap-Analyse). Diese vergleicht den Ist-Zustand (Zielkonflikt, Vertragspartner aus „Risikoländern“, Motivation, Regelungs-

richte) mit Best-Practice-Anforderungen einer Korruptionsprävention.

Die Erkenntnisse aus der vorgelagerten Analyse-Phase werden verwendet, um gemeinsam mit dem Management wirksame Prozesse, Normen und (Sanktions-) Regelungen festzulegen. Dieses

Konzept kann u. a. auch die Einrichtung eines IT-gestützten Hinweisgebersystems oder einer Ombudsstelle umfassen, um (anonyme) Hinweise von Lieferanten oder Mitarbeitern aufzunehmen. Dieser Schritt sollte durch Sensibilisierungstraining (Umgang mit Krisensituationen) mit den Mitarbeitern aus den betroffenen Bereichen unterstützt und durch frühzeitige Abstimmung mit dem Betriebsrat flankiert werden.

Um sicher zu stellen, dass ggf. aufgrund anonymer Hinweise oder staatsanwaltlicher Ermitt-

lungen Korruptionsvorwürfe adäquat behandelt werden, ist ein Notfallmanagement zu implementieren. Auf Basis eines Maßnahmenplanes ist sicherzustellen, dass die Beweissicherungsmaßnahmen und Sachverhaltsaufklärung den arbeits-, zivil- und strafrechtlichen Anforderungen entsprechen.

Fazit

Effektive Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung, verbunden mit einem klaren Signal nach innen und außen, dass Schmiergeldzahlungen vom Unternehmen nicht akzeptiert werden, führen zu einer klaren Positionierung gegenüber den Mitarbeitern und im (internationalen) Geschäftsverkehr. Den Kosten für die Implementierung von Anti-Korruptions-Systemen sowie der Verlust möglicher (erkaufter) Aufträge stehen neben den hohen Geld- und Sanktionsstrafen, auch die zum Teil erheblichen Ausgaben für die interne Aufklärung des Verdachts auf Korruption gegenüber.

Die Zukunft des Betriebes zu sichern liegt somit an der unternehmerischen sowie persönlichen Risikoeinschätzung von Unternehmensleitung und Kontrollgremium.

(Copyright © Juni 2007, Wolfgang Hawreluk, Business Integrity Management GmbH, Berlin – Verwendung und Abdruck nur nach schriftlicher Genehmigung)