

„Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft...“ Nach diesem Sprichwort funktioniert auch heute noch Einiges im Wirtschaftsleben. Die Einladung zum Fussballspiel, das Geschäftsessen im exquisiten Restaurant, der gute Wein zum Geburtstag des Kunden, die Übernahme der Reisekosten durch den Geschäftspartner, das Eventprogramm für Begleitpersonen, ... usw. Die Aufzählung läßt sich um viele weitere Beispiele leicht ergänzen, tragen doch Zuwendungen zum gegenseitigen Wohlwollen bei. Aber, wo liegt die Grenze?

Grenze? Warum eine „Grenze“? Die Grenze zwischen einer angemessenen Zuwendung im Rahmen des geschäftlichen Verkehrs und Bestechung bzw. Korruption ist oftmals fließend.

Und im Falle von Korruption bzw. Bestechung sprechen wir immerhin von einem Straftatbestand. In § 299 Absatz 2 StGB heißt es dazu:

*„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.“*

Dementsprechend hoch ist die Unsicherheit bei Akteuren. Vielfach behilft man sich mit dem „üblichen Geschäftsverhalten“ oder der sog. „Sozialadäquanz“ als Abgrenzungskriterien für die Gewährung oder Annahme von Zuwendungen. Aber kann dies genügen?

Wenn man nun die zunehmende Dynamik von Sanktionsmaßnahmen zu Korruptionsfällen und auch die hohe Sensibilität in der öffentlichen Wahrnehmung berücksichtigt, muss die zuvor gestellte Frage klar verneint werden.

Dementsprechend ist es für Unternehmen zwingend erforderlich, sich einen klaren Rahmen für integrires Verhalten - unter Wahrung der Wettbewerbsfähigkeit - zu geben.

Dies ist exakt die Zielsetzung einer Korruptionsprävention. Dabei geht es nicht darum, generell Verbote zu postulieren, sondern vielmehr Handlungssicherheit herbeizuführen.

Diese Zielsetzung wird deutlich, wenn man sich das „normative Gerüst“ eines Unternehmens anschaut:

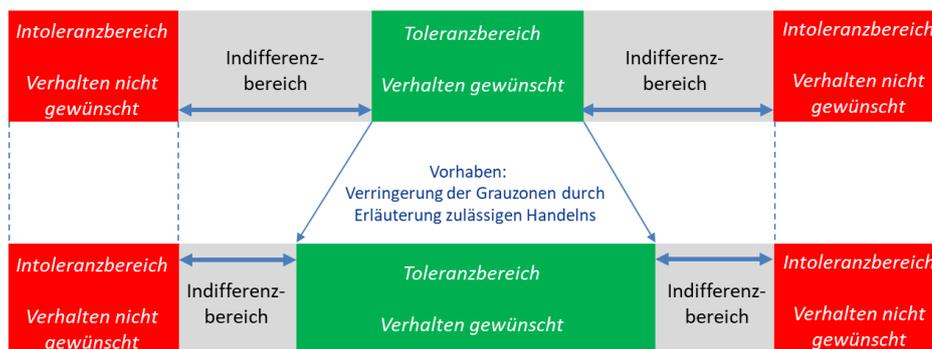


Abbildung 1: normatives Gerüst

Bei diesem Gerüst wird zwischen einem Intoleranz- (welches Verhalten ist unerwünscht), einem Toleranz- (welches Verhalten ist erwünscht) und einem Indifferenzbereich unterschieden. In diesem Indifferenzbereich - der berühmten „Grauzone“ - liegt der Kern einer Korruptionsprävention.

Diese Grauzonen sollen mit Hilfe einer systematischen Korruptionsprävention durch Erläuterung und weitere Konkretisierung zulässiger Handlungen verringert werden.

Eine **systematische Korruptionsprävention** verfolgt somit folgende Ziele:

1. Verbindlichkeit und Handlungssicherheit herbeiführen
2. Haftungsrisiken für Geschäftsleitung und Beschäftigte vermeiden
3. Transparenz und Nachvollziehbarkeit sicherstellen

Reicht nun eine Geschenke-Richtlinie im Unternehmen aus, um diese Zielsetzung zu erreichen? Wohl kaum. Das Thema ist deutlich vielschichtiger. Daher ist es gerade für mittelständische Unternehmen ohne eigenständige Compliance-Organisation wichtig, Komplexität zu reduzieren.

Die wichtigsten Elemente einer systematischen und erfolgreichen Korruptionsprävention sollen daher nachfolgend vorgestellt werden:

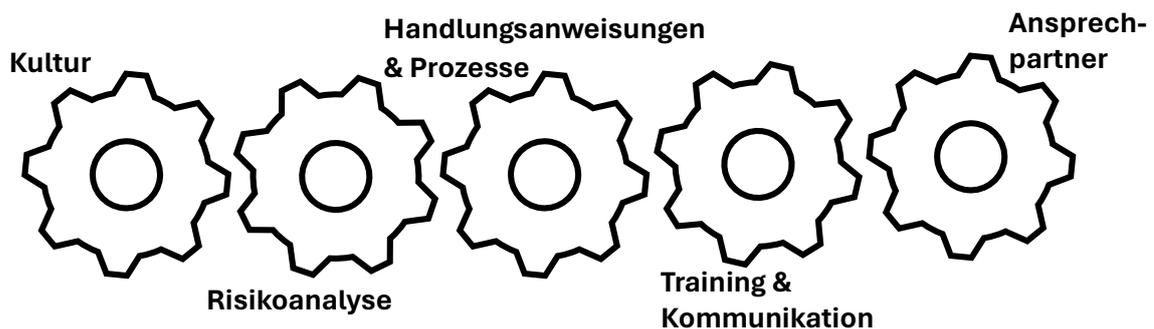


Abbildung 2: Systematik Korruptionsprävention

Das grundlegende Element einer jeden Korruptionsprävention ist eine entsprechende **Kultur, in der jedwede Form von Korruption weder akzeptiert noch toleriert** wird. Dies hört sich zunächst einfach an, ist jedoch in der Praxis deutlich schwerer umzusetzen. Eine derartige Kultur bedeutet ein Vorleben des Grundsatzes durch Geschäftsleitung und Führungskräfte. Dieses Tone-from-the-top wird im Unternehmen sehr deutlich und sehr fein in der Belegschaft wahrgenommen. Sollen alle in dem Zusammenhang ergriffenen Maßnahmen nicht versanden, ist dieses Vorleben elementar.

Als weiteres, wesentliches Element ist die **Risikoanalyse** anzuführen. Im Rahmen dieser Analyse wird nach gefährdeten Bereichen (z.B. Vertrieb, Einkauf, ...) und Themen des Unternehmens genauso gefragt, wie nach Geschäftspartnern mit einem potentiellen Korruptionsrisiko. Eine Bewertung der Risiken kann in den Dimensionen Umsatzbeeinträchtigung/wirtschaftlicher Schaden, potentielle Sanktionen und Reputationsschaden erfolgen. Diese Risikoanalyse ist die Grundlage für Entscheidungen zu konkreten Maßnahmen in einzelnen Bereichen des Unternehmens.

Konkrete Maßnahmen in Form von **Handlungsanweisungen und entsprechenden Abläufen** sind Gegenstand des nächsten Elements. Dabei gilt für Anweisungen: je einfacher und verständlicher, desto besser. Besser nicht versuchen, jedes Detail zu regeln, sondern lieber klare und widerspruchsfreie Richtlinien formulieren.

Diese Richtlinien sind allerdings nur ein (wenn auch wichtiger) Teil. Genauso elementar ist, schriftliche Anweisungen in die jeweiligen Abläufe und Prozesse zu integrieren.

Dabei kann zwischen der Umsetzung in den fachlichen Prozessen und in unterstützenden Prozessen unterschieden werden. Zu den unterstützenden Prozessen werden dabei Verfahren zum Umgang mit Hinweisgebern sowie das Management von Interessenkonflikten gezählt.

Im nächsten Schritt geht es darum, die Beschäftigten mitzunehmen. Dazu haben sich **Trainings- und Kommunikationsmaßnahmen** als zielführend erwiesen. Was davon letztlich praktiziert wird, hängt immer vom Kommunikationsstil des Unternehmens ab. Wichtig ist nur, dass es kontinuierlich vorgenommen wird.

Zu guter Letzt ist es empfehlenswert, einen definierten **Ansprechpartner/-in** für die Beschäftigten zu etablieren. Dieser kann Fragen in Zweifelsfällen beantworten und zugleich als Anlaufstelle für Verdachtsfällen dienen.

**Aus inhaltlicher Perspektive werden mehrere Themen klassisch im Rahmen eines Antikorruptionsmanagements betrachtet.** Unter dem Risikoaspekt sollten folgende Themen immer im Fokus stehen:

- Regelungen zur Annahme bzw. Gewährung von Zuwendungen und Bewirtungen
- Hospitality bzw. Veranstaltungen
- Umgang mit Sponsoring, Spenden und sonstige Schenkungen
- Regelungen zu Nebentätigkeiten
- Geschäftspartner-Compliance und „Red Flags“

Mit diesen strukturellen und inhaltlichen Elementen ist es möglich, systematisch dem Thema Korruption im Unternehmen entgegenzuwirken.

**SIE INTERESSIEREN SICH FÜR COMPLIANCE MANAGEMENT ODER EINE COMPLIANCE-TEILDISZIPLIN? SIE MÖCHTEN EINE COMPLIANCE-FUNKTION AUFBAUEN ODER EINE VORHANDENE COMPLIANCE-FUNKTION OPTIMIEREN?**

**DANN LASSEN SIE UNS GERN MITEINANDER SPRECHEN!**

**ICH FREUE MICH AUF IHRE NACHRICHT!**



Dipl.-Kfm.  
Frank Frohme  
Geschäftsführer

frank.frohme@cmi-compliance.de  
+49 (0)172 – 262 7330