

PRAXIS FÜR DEN MITTELSTAND

KORRUPTIONS- BEKÄMPFUNG 2025

Vorgehen - Risikoanalyse - Self Assessment

2. Auflage



Herzlich Willkommen... Schön, dass Sie reinschauen!

Korruptionsbekämpfung. Ein Thema, das stark negativ behaftet ist und mit dem man als Unternehmen freiwillig lieber nicht in Berührung kommen möchte.

Es ist verständlich, wenn ein derartiges Thema daher gern „beiseite geschoben“ wird. Aber: gesetzliche Anforderungen steigen deutlich und die Fallstricke werden immer undurchsichtiger. Umso wichtiger ist es daher, sich vorab Gedanken zum Thema Korruption zu machen, insbesondere wie man es vermeiden kann.

Hierzu soll Ihnen dieser kleine Ratgeber Hilfestellung und Impulse mit einen systematischen und zugleich pragmatischen Ansatz liefern, der zugleich auch die **Anforderungen aus der CSRD** berücksichtigt.

Das Highlight ist sicherlich die Gefährdungs- bzw. Risikoanalyse. Anhand dieser Fragestellungen können Sie eine erste Selbsteinschätzung zum Korruptionsrisiko in Ihrem Unternehmen gewinnen.

Und nun wünsche ich eine interessante Lektüre und spannende Eindrücke!

Beste Grüße

Ihr
Frank Frohme
CMI Compliance

Vorwort zur 2. Auflage

„Kannst Du vielleicht noch einen Vorschlag für einen Verhaltenskodex und eine Antikorruptionsrichtlinie bringen?“ Natürlich! Hilfestellung für die Praxis zu geben, das ist der Ansporn! Dementsprechend finden sich jetzt Strukturvorschläge im Sinne eines „good practice“ für einen Verhaltenskodex sowie für eine Antikorruptionsrichtlinie neu in dieser Auflage.

Ich hoffe, es hilft weiter!



Dipl.-Kfm.
Frank W. Frohme
Geschäftsführer

CMI Compliance Monitor UG
(haftungsbeschränkt)
www.cmi-compliance.de

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG	3
2. KORRUPTION – WAS HEISST DAS EIGENTLICH?	4
3. GRUNDSÄTZE DER KORRUPTIONSPRÄVENTION.....	4
4. DER UMGANG MIT AMTSTRÄGERN	5
5. KORRUPTIONSBEKÄMPFUNG IN DER CSRD	6
6. KORRUPTIONSBEKÄMPFUNG IM MITTELSTAND – DER SYSTEMATISCHE ANSATZ	8
7. KORRUPTIONSPRÄVENTION – DIE BASIS	9
8. VERHALTENSKODEX – DER MORALISCHE KOMPASS DES UNTERNEHMENS	10
9. ANTIKORRUPTIONSRICHTLINIE – DIE AUSGESTALTUNG IM UNTERNEHMEN	12
10. GEFÄHRDUNGSANALYSE ALS SELF ASSESSMENT	13
11. DIE WEITEREN ELEMENTE DER KORRUPTIONSBEKÄMPFUNG	15
12. VORGEHENSMODELL ZUR UMSETZUNG	17
13. ÜBER CMI COMPLIANCE	18

1. EINLEITUNG

„Kleine Aufmerksamkeit erhalten die Freundschaft.“ Oft gehört, aber extrem gefährlich – zumindest wenn man sich als mittelständisches Unternehmen im Markt behaupten muss.

Korruption ist kein Kavaliersdelikt! Oftmals genügt bereits der Anschein, also die bloße Möglichkeit, in korruptive Sachverhalte verstrickt zu sein, um sowohl das Interesse der Ermittlungsbehörden als auch der Medien zu wecken. Und ist man als Unternehmen erst einmal mit diesem Thema in der Öffentlichkeit in Verbindung gebracht, wirken die daraus resultierenden Reputationsrisiken langfristig nach.

Daher ist es für jedes Unternehmen – allein schon aus dem ureigensten Interesse heraus – zwingend geboten, sich mit dem Thema Korruption und seiner Vermeidung auseinander zu setzen.

Ich habe doch einen Verhaltenskodex und Geschenkerichtlinie!

Beides sind wichtige Elemente in der Korruptionsbekämpfung. Aber eben nur einzelne Elemente, Bausteine. Die Corporate Sustainability Directive (CSRD), die ab 2025 für viele mittelständische Unternehmen relevant wird, verlangt in punkto Korruptionsbekämpfung deutlich mehr vom Unternehmen. So müssen z.B. Beschreibungen zum Hinweisgeberschutz, zur Behandlung von Verdachts- oder bestätigten Fällen, zu Berichtswegen abgegeben und Informationen zu durchgeführten Schulungen vom betroffenen Unternehmen geliefert werden. Und das Ganze wird vom Wirtschaftsprüfer zu prüfen/bestätigen sein.

Die CSRD verlangt ein VOLLSTÄNDIGES System zur Bekämpfung von Korruption. Diese Systeme im mittelständischen Unternehmen aufzubauen, ist ein Vorhaben, welches definitiv mit Augenmaß angegangen werden muss.

Eine stetig steigende Regulatorik mit wachsenden externen Anforderungen treffen auf harte Wettbewerbsbedingungen an den Märkten in Kombination mit einem Bedarf an Fachkräften. Auf der einen Seite muss der Unternehmer zusehen, seine Kosten und damit seine Wettbewerbsfähigkeit im Griff zu behalten, auf der anderen Seite müssen gesetzliche Vorgaben erfüllt werden - und das in der Regel ohne entsprechende personelle Ressourcen.

WENN ICH SCHON MUSS: WIE ALSO SINNVOLL ANFANGEN?

Um genau diese Fragestellung dreht es sich in diesem eBook.

Unter Berücksichtigung der aktuell zur Umsetzung anstehenden Anforderungen aus der CSRD wird ein strukturierter Ansatz zum Aufbau eines Anti-Korruptionsmanagements für mittelständische Unternehmen aufgezeigt.

Ein Auszug aus einer Gefährdungs- oder Risikoanalyse auf Funktionsebene, die auch zur persönlichen Einschätzung verfügbar ist, bildet die Grundlage für eine planvolle Korruptionsprävention. Deren Elemente werden abschließend vorgestellt, so dass ein strukturierter Aufbau im Unternehmen möglich ist.

Prävention muss sicherlich der erste Fokus sein. Dementsprechend liegt darauf auch der Schwerpunkt in unserer Betrachtung. Allerdings genügt dieser allein nicht. Auch der Umgang mit Verdachtsmomenten oder Situationen, wenn das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist, müssen betrachtet werden. Dies wird abschließend in diesem Ratgeber beleuchtet.

2. KORRUPTION – WAS HEISST DAS EIGENTLICH?



Ohne jetzt in eine juristische Betrachtung abzugleiten - im Vordergrund soll die pragmatische Herangehensweise für mittelständische Unternehmen stehen - bezeichnet Korruption den **Mißbrauch einer Vertrauensstellung, um für sich oder einen Dritten einen Vorteil zu erlangen, auf den kein rechtmäßiger Anspruch besteht.**

Der Korruptionstatbestand ist also immer an die unrechtmäßige Verschaffung eines Vorteils sowie an eine Schädigung des Wettbewerbs geknüpft. Oder um es mit den Worten einer leitenden Staatsanwältin auszudrücken: **„Alles, was Spass machen könnte, ist verboten.“**

In Deutschland werden die verschiedenen Korruptionstatbestände in den §§ 299, 331 bis 335a StGB behandelt (Bestechung und Bestechlichkeit, Vorteilsannahme und -gewährung).

Das bedeutet: wenn wir über Korruptionsprävention sprechen, sprechen wir immer über die Vermeidung von Straftatbeständen, die sowohl die handelnden Personen, wie auch Unternehmen und deren Geschäftsführer bzw. Inhaber treffen können.

Die in dem Zusammenhang möglichen Folgen sind durchaus als drastisch zu bezeichnen:

...für das Unternehmen

- hohe Geldbußen
- zivilrechtliche Haftung gegenüber Dritten
- Gewinnabschöpfung
- hohe Anwaltskosten
- Reputationsschaden
- Sperrung von öffentlichen und/oder privaten Auftragsvergaben

...für Einzelpersonen / Geschäftsleitung:

- Freiheitsstrafen
- hohe Geldbußen
- zivilrechtliche Haftung gegenüber Dritten
- arbeitsrechtliche Konsequenzen

Dementsprechend ist ein klares und integrires Verhalten unter Wahrung der Wettbewerbsfähigkeit für Unternehmen zwingend erforderlich.

3. GRUNDSÄTZE DER KORRUPTIONSPRÄVENTION

Wie bereits gesagt: der bloße Anschein kann durchaus schon ausreichend sein... Um diesen Anschein zu vermeiden, sollten im Verkehr mit Geschäftspartnern (Auftraggeber, Kunden, Lieferanten, Dienstleister, Subunternehmer) die nachstehenden Grundsätze berücksichtigt werden.

Grundsatz der Trennung

Zunächst einmal: Zuwendungen an (mögliche) Geschäftspartner sind selbstverständlich nicht grundsätzlich untersagt (eine Besonderheit sind „Amtsträger“, aber dazu später mehr). Sie sollten jedoch nicht in einem Zusammenhang mit einem (auch anstehenden) Geschäft erfolgen. Ansonsten kann leicht der Eindruck entstehen, der Geschäftspartner solle bei seiner Entscheidung beeinflusst werden.

Grundsatz der Transparenz

Korruption entsteht grundsätzlich im Verborgenen. Um dem entgegenzuwirken, sollten alle Kontakte mit Geschäftspartnern unter Offenlegung aller für die Beziehung wesentlichen Fakten stattfinden.

Grundsatz der Dokumentation

Anhand einer vollständigen Dokumentation der Beziehungen zu einem Geschäftspartner können gewährte oder bezogene Leistungen nachvollzogen werden. Dementsprechend sollten alle Vereinbarungen schriftlich getroffen und gemäß den geltenden Aufbewahrungsvorschriften vorgehalten werden.

Grundsatz der Angemessenheit



Korruption kann immer dann entstehen, wenn Leistung und Gegenleistung nicht in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen. Daraus folgernd sollte darauf geachtet werden, dass die erbrachte oder anstehende Leistung in einer für Dritte nachvollziehbaren und begründbaren Relation zur Vergütung steht.

Unter Berücksichtigung dieser vier kleinen Grundsätze kann der Anschein eines korruptiven Handelns bereits im Ansatz vermieden werden. Daher werden diese Grundsätze im Rahmen des hier vorgestellten Ansatzes immer im Sinne einer „strengen Rahmenbedingung“ mitgeführt.

4. DER UMGANG MIT AMTSTRÄGERN

Steht das Unternehmen in einer Geschäftsbeziehung mit öffentlichen Einrichtungen bzw. deren Vertretern – oder soll diese angestrebt werden – ist dies immer mit einer besonderen Problematik behaftet.

Während im „normalen“ Geschäftsverkehr Zuwendungen an Geschäftspartner im angemessenen und nachvollziehbaren Rahmen durchaus zulässig sind, gelten bei Amtsträgern weitaus engere Grenzen.

In Deutschland werden dabei als „Amtsträger“ folgende Personen bezeichnet:

- a) Beamte oder Richter,
- b) in einem sonstigen öffentlich-rechtlichen Amtsverhältnis stehend oder
- c) sonst dazu bestellt, bei einer Behörde oder bei einer sonstigen Stelle oder in deren Auftrag Aufgaben der öffentlichen Verwaltung unbeschadet der zur Aufgabenerfüllung gewählten Organisationsform wahrzunehmen. Also zu gut deutsch: **alle Beschäftigten ausgelagerter öffentlicher Aufgaben** (z.B. Entwässerung, Müll, Fuhrpark, ...) sowie politische Mandatsträger (Bürgermeister, Politiker, ...)



Die für diesen Personenkreis häufig geltenden Bestimmungen der Null-Grenzen sind zwingend zu beachten. Welche Grenzen im Einzelnen gelten, wird in verschiedenen Landesgesetzen oder -verordnungen sowie behördlichen Vorgaben geregelt. Am einfachsten ist es, diesem Personenkreis entweder keinerlei Zuwendungen zukommen zu lassen oder sich im Vorfeld bei den betreffenden Personen nach den Voraussetzungen zu erkundigen. Manchmal lässt sich eine Genehmigung des Dienstherrn erwirken.

5. KORRUPTIONSBEKÄMPFUNG IN DER CSRD

Die Corporate Sustainability Reporting Directive (oder kurz: CSRD) betrifft ab 2025 viele mittelständische Unternehmen in Deutschland. Diese verpflichtet die betroffenen Unternehmen zur Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts im Rahmen ihres Lageberichts innerhalb des Jahresabschlusses. Zur Umsetzung dieser EU-Verordnung wurden in einem ersten Wurf 12 Berichtsstandards (European Sustainability Reporting Standards / kurz: ESRS) veröffentlicht.

Diese Standards enthalten die unternehmensindividuellen und risikoorientierten Angaben, welche ein Unternehmen zu liefern hat.

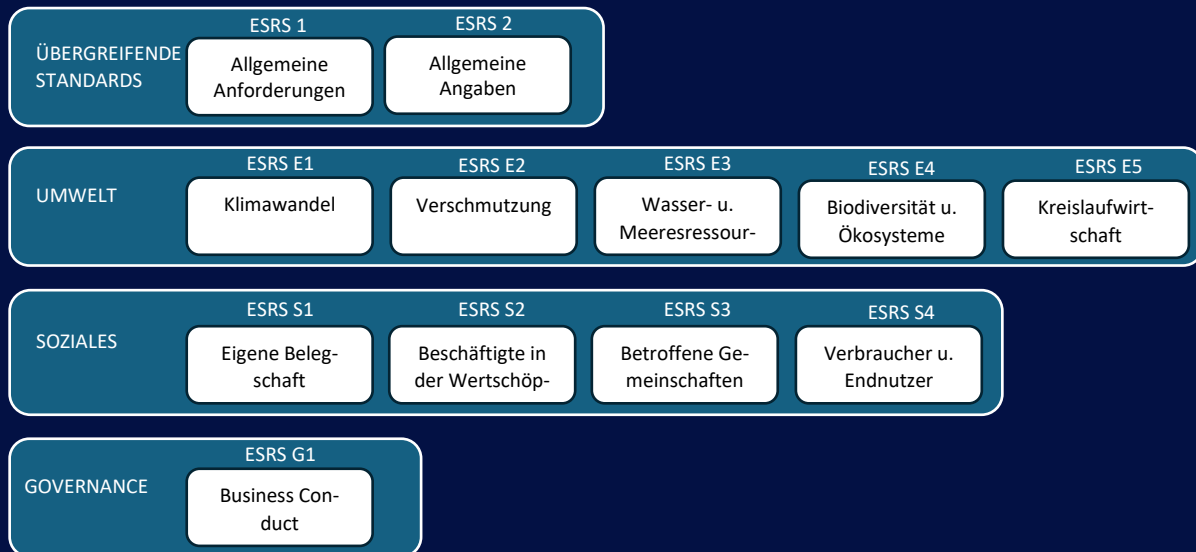


Abbildung 1: Übersicht ESRS-Standards

Welche dieser Standards für ein Unternehmen relevant werden, ist individuell verschieden und wird über eine Wesentlichkeitsanalyse festgelegt.

Allerdings gibt es auch einige Pflichtangaben, die grundsätzlich anzuführen sind. Dazu gehört u.a. der Governance-Standard ESRS G1. Dieser Standard verlangt u.a. Angaben zur Korruptionsbekämpfung im Unternehmen.

Hier wird im Abschnitt G1-3, Absatz 16 formuliert:

„DAS UNTERNEHMEN HAT INFORMATIONEN ÜBER SEIN SYSTEM VORZULEGEN, MIT DEM ANSCHULDIGUNGEN ODER VORFÄLLE IM ZUSAMMENHANG MIT KORRUPTION UND BESTECHUNG VERHINDERT, AUFGEDECKT, UNTERSUCHT UND VERFOLGT WERDEN, EINSCHLIESSLICH DER ENTSPRECHENDEN SCHULUNGEN.“

Soweit die generelle Anforderung des Absatz 16. Der konkrete Informationsumfang wird im darauffolgenden Absatz 18 festgelegt. Danach soll vorgelegt werden:

- eine Beschreibung der bestehenden Verfahren zur Verhinderung, Aufdeckung und Bekämpfung von Vorwürfen oder Vorfällen in Bezug auf Korruption oder Bestechung,
- eine Darstellung der Trennung des Untersuchungsbeauftragten / des Untersuchungsausschusses von der in den Sachverhalt involvierten Management-Kette und
- ggfs. das Verfahren zur Übermittlung der Ergebnisse an die Mitglieder des Leitungs- und Aufsichtsorgans

Was bedeutet dies nun für das berichtspflichtige Unternehmen?

- (1) Es muss ein System (beachte: nicht gleichzusetzen mit „Software“) etabliert sein. Es ist also von einer Kombination von Vorgaben/Richtlinien, Prozessen, deren Umsetzung und Dokumentation zu sprechen.
- (2) Dieses System soll Anschuldigungen ODER Vorfälle im Zusammenhang mit Korruption/Bestechung betrachten. Es geht also nicht nur um realisierte, sondern auch um potentielle Sachverhalte.
- (3) Im Rahmen dieses Systems sollen Korruptionssachverhalte
 - verhindert (also risikobasiert und präventiv wirkend),
 - aufgedeckt (also Überwachungs- und Monitoring-Maßnahmen sowie Kommunikation),
 - untersucht (also ermitteln und berichten) und
 - verfolgt (also sanktionieren) werden.
- (4) Die getroffenen Vorgaben und Maßnahmen müssen entsprechend kommuniziert werden.
- (5) Zum Thema muss sensibilisiert / geschult werden.
- (6) Die Untersuchung von (potentiellen) Sachverhalten muss unabhängig von möglicherweise involvierten Führungskräften erfolgen.

In dieser Aufzählung könnte nun der „kleine Nachsatz“ des Artikel 16 fast untergehen: SCHULUNG. Dieses Thema wird als so bedeutend eingestuft, dass Absatz 21 die zu berichtenden Inhalte separat aufgreift. Dementsprechend ist zu Art, Umfang und Tiefe des Schulungsprogramms, zum prozentualen Anteil der abgedeckten Funktionen und zum Schulungsumfang von Leitungs- und Aufsichtsorgan berichtet werden.

Können diese Punkte vom berichtspflichtigen Unternehmen nicht dargelegt werden, so ist eine entsprechende Fehlanzeige nebst Angabe eines Zeitraums offenzulegen, bis wann ein derartiges System etabliert sein soll.

Der eingangs erwähnte Verhaltenskodex und die Geschenkerichtlinie reichen also definitiv nicht aus. Wie kann ein pragmatisches, aber zugleich anforderungskonformes System zur Korruptionsbekämpfung nun aussehen?

6. KORRUPTIONSBEKÄMPFUNG IM MITTELSTAND – DER SYSTEMATISCHE ANSATZ

Die Angabepflichten des ESRS G1 zeigen bereits die elementaren Bestandteile einer systematischen Korruptionsbekämpfung auf:

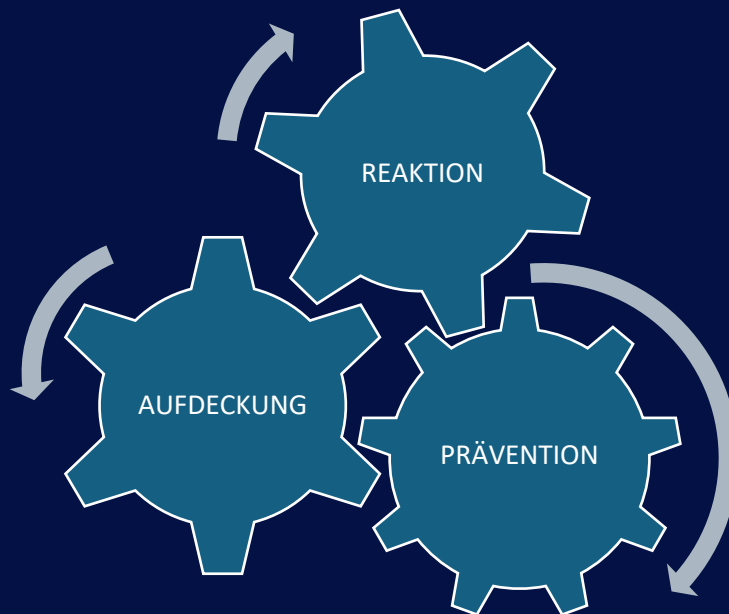


Abbildung 2: Elemente der Korruptionsbekämpfung

Dem Element der **Prävention** kommt im Rahmen der Korruptionsbekämpfung eine grundlegende Bedeutung zu, da mit den hierbei etablierten Maßnahmen das Ziel einer klaren Risikoreduzierung verfolgt wird.

In Abgrenzung zur Prävention geht es bei der **Aufdeckung** um geeignete Maßnahmen, die das gezielte Aufdecken von Korruptionssachverhalten ermöglichen sollen. Hierzu werden primär Überwachungs- und Kontrollmechanismen gezählt, die Hinweise auf einen möglichen korruptiven Sachverhalt liefern sollen.

Das Element der **Reaktion** beinhaltet Strategien und Maßnahmen, die eine angemessene Reaktion auf einen vermuteten oder auch festgestellten Korruptionssachverhalt und eine Schadenminimierung zum Gegenstand haben.

Für jedes Unternehmen ist es nun wichtig, erst überhaupt nicht mit dem Thema Korruption in Verbindung gebracht zu werden. Aus diesem Grund stehen die präventiv wirkenden Instrumente an vorderster Stelle des Systems. Da in einem Unternehmen immer Menschen agieren, muss man sich gleichwohl vor Augen halten, dass keinerlei Präventivmaßnahmen eine hundertprozentige Sicherheit gewährleisten können. Daher sind auch kontrollierende Maßnahmen im Rahmen einer Korruptionsbekämpfung nicht zu vernachlässigen.

Sollte ein korruptiver Sachverhalt vermutet oder sogar festgestellt werden, kommen die reaktiven Elemente des Systems zum Tragen. Neben der Ermittlung des Sachverhalts geht es hierbei im Wesentlichen um die interne und externe Kommunikation.

7. KORRUPTIONSPRÄVENTION – DIE BASIS



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.



Abbildung 3: Elemente der Korruptionsprävention

Als weiteres, wesentliches Element ist die **Gefährdungs- oder Risikoanalyse** anzuführen. Im Rahmen dieser Analyse wird nach gefährdeten Bereichen (z.B. Vertrieb, Einkauf, ...) und Funktionen 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.



Eine Gefährdungsanalyse auf Funktionsebene ist in Kapitel 9 beschrieben. Hier kann in Form eines kurzen Self Assessments eine zuverlässige Standortbestimmung für potentiell risikobehaftete Funktionen vorgenommen werden.

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 es, die schriftlichen 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.

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“

Im letzten, aber nicht minder wichtigen 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.

8. VERHALTENSKODEX – DER MORALISCHE KOMPASS DES UNTERNEHMENS

Der Verhaltenskodex (oder auch Code of Conduct / CoC) bildet das Fundament für alle betrieblichen Richtlinien und Anweisungen, als dass an dieser Stelle die grundlegenden Wertvorstellungen des Unternehmens verankert werden.

Warum sollte ein Unternehmen sich also einen Verhaltenskodex „gönnen“?

Zum einen als nach innen und außen hin sichtbares **Zeichen von Klarheit und Transparenz**. Ein veröffentlichter und kommunizierter Verhaltenskodex schafft Eindeutigkeit für alle am Unternehmen interessierten Gruppen.

Betrachtet man das „normative Gerüst“ eines Unternehmens, so zeigt sich häufig folgendes Bild:

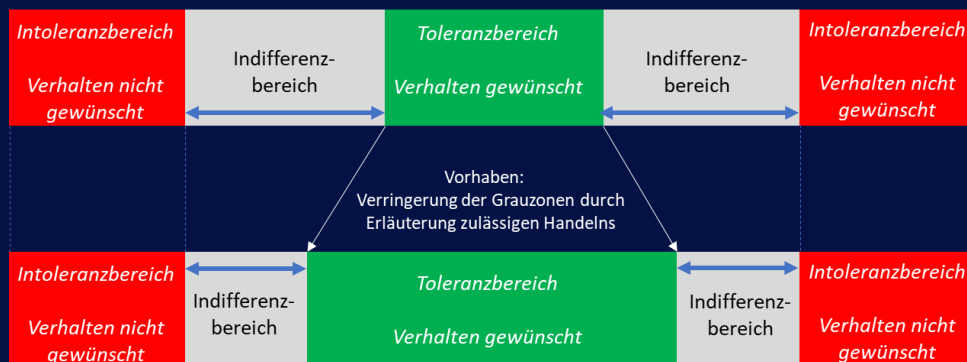


Abbildung 4: normatives Gerüst

Wenn man an Richtlinien oder Vorgaben im Unternehmen denkt, kommt man sehr schnell auf den Verbotsgedanken. Es wird oftmals festgelegt, was bzw. welches Verhalten im Unternehmen nicht erwünscht ist (Intoleranzbereich). Etwas weniger häufig trifft man dagegen auf Toleranzbereiche, also Festlegungen zu erlaubtem oder erwünschtem Handeln von Beschäftigten oder Geschäftspartnern.

Der aber mit Abstand größte Bereich in diesem Gerüst betrifft die Themen, zu denen keinerlei Festlegungen bestehen, zu denen man also indifferent ist: die berühmten „Grauzonen“.



Um exakt diese Grauzonen geht es bei der Etablierung eines Verhaltenskodex. Es geht nicht darum, weitere Verbote auszusprechen, sondern darum, durch Erläuterungen und Konkretisierungen zulässiger Handlungen die Grauzonen zu reduzieren.

Mit einer derartigen Klarheit schafft ein Kodex Verbindlichkeit und Sicherheit, was sowohl für Beschäftigte als auch für Geschäftspartner wesentlich ist.

Wie sollte ein sinnvoller Verhaltenskodex nun aufgebaut sein? Welche Aussagen sollten getroffen werden?

Aus einer vergleichenden Analyse mehrerer Verhaltenskodizes mittelständischer Unternehmen lässt sich die nachfolgende Struktur im Sinne eines „good practice“ ableiten.

- | | |
|---|--|
| 1) Vorwort der Geschäftsleitung | <i>wofür steht die Geschäftsleitung, warum ist dieser Kodex bedeutend für die Geschäftsleitung</i> |
| 2) Werte und Tradition | <i>wofür steht das Unternehmen</i> |
| 3) Gültigkeitsbereich und Legalitätspflicht | <i>welche Unternehmensbereiche, welche Tochtergesellschaften werden von dem Kodex umfasst; Es gilt selbstverständlich das unternehmerische Handeln auf Basis des geltenden Rechts.</i> |
| 4) Wahrung der Integrität <ul style="list-style-type: none">○ Korruption○ Geldwäsche○ Interessenkonflikte | <i>Aussagen zur Integrität des Unternehmens</i> |
| 5) Verhalten im Wettbewerb <ul style="list-style-type: none">○ Fairer Wettbewerb○ Umgang mit Geschäftspartnern | <i>wie soll mit Wettbewerbern bzw. Geschäftspartnern (Lieferanten, Dienstleister, Subunternehmer) umgegangen werden</i> |
| 6) Verhalten zu Beschäftigten <ul style="list-style-type: none">○ Antidiskriminierung○ Arbeitssicherheit | <i>Klare Ablehnung von Diskriminierung in jeglicher Form</i>
<i>Bekanntnis zur Arbeitssicherheit</i> |
| 7) Verantwortung zu Gesellschaft und Umwelt | <i>Bekanntnis zur unternehmerischen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und gegenüber der Umwelt</i> |
| 8) Umsetzung des Kodex <ul style="list-style-type: none">○ Sanktionierung○ Hinweisgeber | <i>Abschließender Hinweis auf disziplinarische oder arbeitsrechtliche Wirkungen von Kodexverstößen</i>
<i>Ermutigung zur Abgabe von Hinweisen auf Fehlverhalten und Kodexverstöße</i> |

Ein derartiger Kodex kann als Basis für alle nachgelagerten Richtlinien und Anweisungen herangezogen werden, so dass ein konsistentes Normengerüst im Unternehmen etabliert wird.

Im Rahmen einer Korruptionsprävention empfiehlt es sich, die nachstehenden Richtlinien im Unternehmen in Ergänzung zu einem Verhaltenskodex zu etablieren:

- Antikorruptions-Richtlinie
- Richtlinie zur Handhabung von Interessenkonflikten
- Richtlinie zum Schutz von Hinweisgebern

9. ANTIKORRUPTIONSRICHTLINIE – DIE AUSGESTALTUNG IM UNTERNEHMEN

Ein Verhaltenskodex kann nicht viel mehr als ein Null-Toleranz-Statement des Unternehmens zum Thema Korruption enthalten. Das ist zwar eine fundamentale Aussage, hilft aber in der täglichen Arbeit mangels Konkretisierung nicht weiter. An dieser Stelle kommt die Antikorruptionsrichtlinie ins Spiel.

Diese Richtlinie im Sinne einer innerbetrieblichen Vorgabe enthält **anwendbare Regelungen** zur Erkennung und Vermeidung von Korruption für den betrieblichen Alltag.

Welche Inhalte sollten daher in einer derartigen Richtlinie im Sinne eines „Good Practice“ aufgegriffen werden:

1) Vorwort der Geschäftsleitung und Zielsetzung im Unternehmen

Ein Vorwort der Geschäftsleitung sollte die klare Positionierung und uneingeschränkte Unterstützung der Geschäftsführung auf ein rechtlich und ethisch einwandfreies Verhalten signalisieren (Null-Toleranz).

2) Ziel: Compliance-Kultur

Mit der Richtlinie wird als fundamentales Ziel die Schaffung einer Compliance-Kultur verfolgt, in der Mitarbeiter/-innen eigenverantwortlich handeln dürfen und sollen. Ebenso sollte zu einem Äußern von Bedenken angeregt werden. Das derartige Äußerungen keine Nachteile für Beschäftigte bedeuten dürfen, ist in einer offenen Unternehmenskultur eigentlich selbstverständlich, wird an dieser Stelle aber nochmal bestärkt.

3) Darstellung des Geltungsbereichs

Für welche Unternehmensbereiche gilt die Richtlinie? Um Mißverständnissen vorzubeugen, sollte dies eindeutig formuliert sein.

4) Klares Verbot von Bestechung, Bestechlichkeit und Korruption

Hier kann eine verständliche Begriffsdefinition gegeben werden, wobei unbedingt klargestellt werden soll, dass Korruption kein Kavaliersdelikt bedeutet.

5) Darstellung der korruptionsgefährdeten Handlungsfelder

Welche Regelungen sind im Umgang mit Amtsträgern, Geschäftspartnern/Lieferanten/Nachunternehmern, Berater und Dienstleister intern zu beachten? Welche Grenzen sind für Zuwendungen zu beachten? Welche Zuwendungen sollten unterbleiben? Wie wird mit Spenden und Sponsoring umgegangen?

6) Folgen für Beschäftigte und Unternehmen

An dieser Stelle erfolgt eine klare Aussage zur Verbindlichkeit der Antikorruptionsrichtlinie.

7) Korruptionsprävention

Welche Instrumente kommen vorbeugend zum Einsatz? Z.B. Gefährdungsanalyse, Vier-Augen-Prinzip, Interessenkonfliktmanagement

8) Verhalten in Verdachtsfällen

Beschäftigte sollen ermutigt werden, Verstöße gegen die Richtlinie (im Bedarfsfall) über interne Hinweisgeberkanäle oder über Führungskräfte zu kommunizieren.

9) Sensibilisierung und Schulung

Die beste Vorgabe zeigt oftmals wenig Wirkung, wenn sie nicht adressatengerecht vermittelt wird. Dazu werden i.d.R. Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen eingesetzt.

10. GEFÄHRDUNGSANALYSE ALS SELF ASSESSMENT

Die nachfolgende Gefährdungsanalyse stellt einen Ausschnitt aus der Risikoanalyse zur Korruptionsprävention dar. Im Rahmen der umfassenderen Risikoanalyse finden im Vergleich zur nachfolgend dargestellten Gefährdungsanalyse eine vorgelagerte Bereichsanalyse sowie eine nachgelagerte Prozess- und Kontrollanalyse ergänzend statt.

Die gesamte Risikoanalyse besteht also aus einem dreistufigen Vorgehen, welches sich im Überblick wie folgt darstellt:

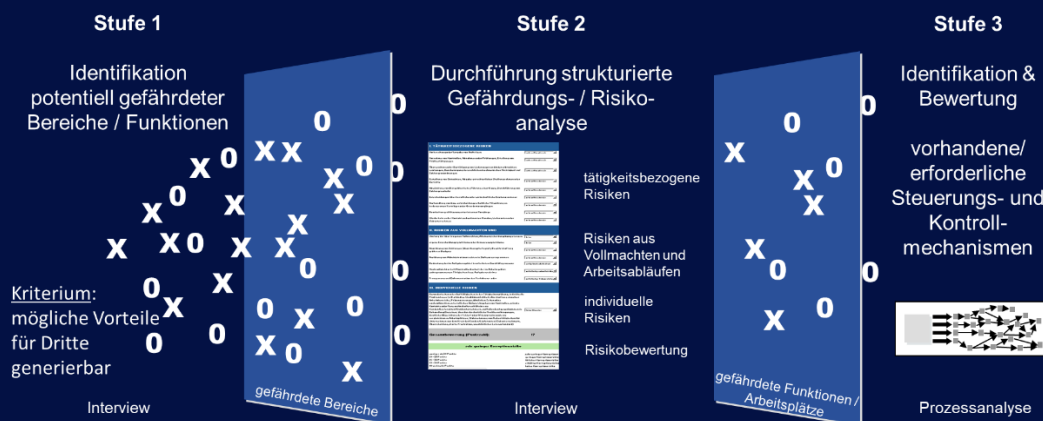


Abbildung 5: Stufenmodell der Risikoanalyse

Die **Einschätzung des Korruptionsrisikos auf Funktionsebene** (Stufe 2) beruht allein auf objektiven, aufgabenbezogenen Merkmalen und gilt unabhängig vom jeweiligen Stelleninhaber/-in. Bei der Feststellung korruptionsgefährdeter Arbeitsbereiche geht es nicht darum, die jeweiligen Beschäftigten unter einen Generalverdacht zu stellen. Ziel ist es vielmehr, gerade in potentiell gefährdeten Bereichen eine Sensibilität - auch im Sinne einer Fürsorge - herzustellen.

Testen Sie es für sich selbst! Stellen Sie sich einen bestimmten Arbeitsplatz in Ihrem Unternehmen vor und beantworten für sich die nachfolgenden Fragen. Zur Beantwortung kreuzen Sie einfach die am besten zutreffende Ausprägung an und vergeben sich anschließend die zugehörigen Punkte:

FRAGESTELLUNGEN

- Werden in der Funktion Aufträge an Dritte vorbereitet oder vergeben?
- Nimmt die Funktion Kontrollen, Abnahmen oder Prüfungen vor oder erteilt sie Prüfbestätigungen?
- Erfolgt in der Funktion eine Überwachung oder Bestätigung von Lieferungen/Leistungen, eine Bescheinigung der sachlichen/rechnerischen Richtigkeit auf Zahlungsanordnungen?
- Werden Gutachten, gutachterliche Stellungnahmen oder Berichte in der Funktion erstellt?
- Erfolgt eine Abwicklung von Bargeldverkehr, die Führung einer Kasse oder die Durchführung von Zahlungsverkehr?

AUSPRÄGUNGEN

sehr selten oder nie (1 Punkt)	vereinzelt (2 Punkte)	regelmäßige Aufgabe (3 Punkte)
--------------------------------------	--------------------------	--------------------------------------

Werden von der Funktion bedeutsame Verträge oder Grundsatzvorgänge ausgehandelt bzw. entscheidungserheblich daran mitgewirkt?

Werden von der Funktion schützenswerte interne Vorgänge bearbeitet?

Besteht ein wiederkehrender Kontakt zu bestimmten Kunden, Lieferanten oder Subunternehmen?

FRAGESTELLUNGEN	AUSPRÄGUNGEN		
	keine	aus-schließlich mit 2. Unterschrift	Alleinent-scheidung
	(1 Punkt)	(2 Punkte)	(3 Punkte)
Bestehen für die Funktion eine Anordnungsbefugnis von Zahlungen oder die Bewirtschaftung größerer Budgets?			
In welchem Umfang sind der Funktion Vollmachten oder Alleinentscheidungskompetenzen übertragen?			
Gibt es für die Funktion eigene Entscheidungsspielräume oder Ermessensspielräume?			
	vollständig nachvoll-ziehbar (1 Punkt)	teilweise nachvoll-ziehbar (2 Punkte)	nicht nach-vollziehbar (3 Punkte)
Inwieweit sind die von der Funktion wahrgenommenen Tätigkeiten oder Aufgabenschritte nachvollziehbar?			
Summe nach Spalte			
Summe gesamt			

Summieren Sie nun bitte die Kreuze in den drei Ausprägungsspalten auf und geben sich für jedes gemachte Kreuz die im Spaltenkopf angegebene Punktzahl.

Was sagt die erzielte Punktzahl aus? Das Ergebnis ist ein Ausschnitt aus einer Gefährdungsanalyse und gibt ein Indiz (nicht mehr, aber auch nicht weniger) für das bei der betrachteten Funktion bestehende Korruptionsrisiko. Folgende Ergebnisgruppen können unterschieden werden:

weniger als 15 Punkte	sehr geringes Korruptionsrisiko	Eine allgemeine Sensibilisierung sollte ausreichen.
15 bis 18 Punkte	geringes Korruptionsrisiko	Eine allgemeine Sensibilisierung sollte ausreichen.
19 bis 23 Punkte	durchschnittliches Korruptionsrisiko	Sensibilisierungs- und Kontrollmaßnahmen sollten etabliert werden.
24 und mehr Punkte	erhöhtes Korruptionsrisiko	WIR SOLLTEN UNS <u>DRINGEND</u> ZU DEN MASSNAHMEN DER KORRUPTIONSBEKÄMPFUNG IN IHREM HAUS UNTERHALTEN!

Die Punktzahl ist allein KEIN hinreichender Beweis für eine Korruptionsgefährdung einer Funktion bzw. eines Arbeitsplatzes. So kommen bspw. wesentliche Faktoren, die in der Person des Stelleninhabers

liegen, in den hier formulierten Fragestellungen nicht zum Ausdruck. Allerdings ist die Punktzahl ein guter Indikator dafür, das Tätigkeitsumfeld der betrachteten Funktion etwas genauer zu untersuchen.

Für eine **vollständige Beurteilung des Korruptionsrisikos** ist der Unternehmensbereich oder die Abteilungsebene im Vorfeld zu betrachten: wie ist der Organisationsgrad? Wie hoch ist der Fluktuationsgrad? Gibt es Stellenpläne/-beschreibungen,... usw.

Wird nun nach Betrachtung von Bereichs- und Funktionsebene ein Korruptionsrisiko festgestellt, ist dies zunächst eine Brutto-Betrachtung. Um das tatsächliche Korruptionsrisiko - netto - zu bewerten, ist eine Prozessanalyse zu den Steuerungs- und Kontrollmechanismen abschließend erforderlich.

Erst aus diesem „Dreiklang“ kann eine valide Aussage zu einer Korruptionsgefährdung getroffen werden.

Aber es geht nicht „nur“ um eine Aussage zu einer Korruptionsgefährdung!

Korruptionsbekämpfung berührt grundsätzlich das gesamte Unternehmen. Nun ist es sicherlich möglich, die gesamte Belegschaft z.B. mit Schulungen oder Richtlinien zu überziehen. Aber das ist wenig sinnvoll und führt leicht zu Überfrachtungen. Aus Überfrachtung resultiert Desinteresse, was wiederum völlig kontraproduktiv ist.

Das Gegenteil muss eher der Fall. Die Gefährdungsanalyse (insbesondere auf Bereichsebene) zeigt an, in welchen Unternehmensbereichen risikoorientiert – und damit planvoll – sensibilisiert und kontrolliert werden muss. Sie bildet damit die Basis sowohl für eine adressatengerechte Kommunikation als auch für passgenaue Steuerungs- und Kontrollmechanismen.

Wenn man es vernünftig machen möchte – nicht nur weil es eine EU-Verordnung verlangt – holt man sich Profis dazu an Bord: CMI Compliance...

11. DIE WEITEREN ELEMENTE DER KORRUPTIONSBEKÄMPFUNG

Mit der Korruptionsprävention werden die Grundlagen für eine strukturierte Korruptionsbekämpfung gelegt. Auch wenn präventiv wirkenden Maßnahmen immer die erste Priorität eingeräumt werden sollte, genügen diese allein nicht.

Für risikobehaftete Funktionen können daher im Tätigkeitsablauf Kontrollen eingerichtet werden, die einen Hinweis auf möglicherweise korruptionsgefährdete Sachverhalte liefern können. Dies ist u.a. Gegenstand einer systematischen **Aufdeckung**.

Diese prozessimmanenten Kontrollen sind i.d.R. in Freigabe- oder Zahlungsprozessen zu finden, da für alle risikobehafteten Sachverhalte immer eine „Nähe zum Geld“ maßgeblich ist. D.h. je eher monetäre Transaktionen mit der konkreten Tätigkeit im Zusammenhang stehen, desto höher sollte die Kontrollintensität sein.

Welche Kontrollen dies im Einzelnen sein können, hängt stark vom jeweiligen Unternehmen und dessen prozessualer Ausgestaltung ab. Von den vorstehenden allgemeingültigen Aussagen abgesehen, sollen daher an dieser Stelle keine weiteren Maßnahmen dargestellt werden. Dies ist immer Gegenstand im Rahmen einer unternehmensindividuellen Analyse.



Auch ein **Hinweisgebersystem** leistet einen wertvollen Beitrag zur Aufdeckung von möglicherweise korruptiven Sachverhalten, da auf eingegangene Hinweise von Seiten des Unternehmens reagiert werden muss. Diese Reaktion erfolgt oftmals in Form einer internen Untersuchung, welche die interne Meldestelle aufgrund gesetzlicher Vorgaben durchzuführen hat.

Die **interne Untersuchung** ist somit an der Schnittstelle von Aufdeckung und **Reaktion** zu verorten. So muss das Unternehmen auftretende Verdachtsmomente unverzüglich aufklären und identifizierte Ursachen unmittelbar abstellen.

Erst mit Durchführung einer internen Untersuchung bekommt die Geschäftsleitung die erforderliche Kenntnis über potentiell schädigende Handlungen und kann somit valide die entsprechenden unternehmerischen Entscheidungen treffen.

Für interne Untersuchungen gelten klare Grundsätze:

- Jede Untersuchung ist professionell durchzuführen. Ohne diese Professionalität steht keine erforderliche unternehmerische Entscheidung auf stabilen Beinen.
- Die Untersuchung muss zeitnah erfolgen. Ansonsten besteht das Risiko, dass notwendige Beweise nicht mehr oder nur unvollständig vorhanden sind.
- Jede Untersuchung muss sorgfältig und gerichtsfest durchgeführt werden. D.h. die physische oder digitale Sammlung von Beweisen muss der Anforderung der Gerichtsverwertbarkeit genügen (lückenlose Nachvollziehbarkeit, Sicherung vor Verlust, Nutzung ausschließlich durch Berechtigte, Dokumentation des Verfahrens und Unveränderbarkeit der Beweise).
- Die Untersuchung muss objektiv und fair erfolgen. Es gilt grundsätzlich die Unschuldsvermutung.

Auch wenn diese Grundsätze auf den ersten Blick einfach und einleuchtend erscheinen, so steckt der Teufel häufig im Detail. Rechtliche Fallstricke, prozessuale Unzulänglichkeiten, mangelnde Möglichkeiten zur Datenanalyse, Fehler in der Beweissicherung, ... usw. bergen ein erhebliches Fehlerpotential. **Daher kann nur geraten werden, interne Untersuchungen unbedingt von Profis durchführen zu lassen.**

Um die Einhaltung gesetzlicher Anforderungen und interner Vorgaben sicherzustellen, ist es zwingend erforderlich, die Beschäftigten eines Unternehmens über entsprechend zu informieren. Dies ist ein Aspekt einer **Kommunikation** zur Korruptionsthematik. Dieser Aspekt ist klar auf die Prävention ausgerichtet und soll die Belegschaft für das Thema sensibilisieren. Die Herausforderungen dabei sind allerdings vielfältig.

Zum einen ist das Thema für den „normalen“ Mitarbeiter nicht unbedingt das Interessanteste, da er/sie nicht unmittelbar damit in Berührung kommt. Hier muss man also eine Überflutung mit Informationen vermeiden und möglichst einfache, praktische Beispiele geben.

Auf der anderen Seite sollen diejenigen Mitarbeiter bzw. Funktionen, die als risikobehaftet eingestuft sind, genauer informiert und sensibilisiert werden. Hier gelten i.d.R. Schulungen (auch aufeinander aufbauend) als das Mittel der Wahl.

Der andere kommunikative Aspekt betrifft die interne und externe Kommunikation zu Verdachtsfällen oder bestätigten Sachverhalten. Unter diesem Blickwinkel gilt es, klare Verantwortlichkeiten und Aufgaben in einer Berichtslinie festzulegen. Dies gilt sowohl für Zuständigkeiten in Richtung einer Einbindung von Ermittlungs- oder Strafverfolgungsbehörden als auch für eine externe Kommunikation an Presse oder soziale Medien.

12. Vorgehensmodell zur Umsetzung

Wenn wir nun die zuvor inhaltlich dargestellten Punkte zu einem Vorgehensmodell zusammenfassen, lässt sich eine logische Reihenfolge festhalten:



Abbildung 6: Vorgehensmodell zur Umsetzung

Das Modell ist dabei zweistufig aufgebaut. In der ersten, vorgelagerten Konzeptionsphase werden alle wichtigen Grundlagen für ein funktionierendes System gelegt, welches schwerpunktmäßig präventiv wirkt, aber auch mit Verdachtsfällen und realisierten Fällen umgehen kann.

In der zweiten, der Realisationsphase werden anschließend die erarbeiteten Richtlinien sowie die zugehörigen Prozesse bestmöglich (d.h. so geräuscharm wie möglich) im Unternehmen umgesetzt.

Mit welchem Aufwand muss man dabei rechnen?

Das ist eine verständliche, aber pauschal sehr schwer zu beantwortende Frage. Zu sehr beeinflussen unternehmensindividuelle Parameter, wie z.B. bereits vorhandene Grundlagen/Richtlinien, Verfügbarkeit von Ansprechpartnern, usw., eine valide Aussage.

Von Erfahrungswerten ausgehend, sollte man für eine komplette Umsetzung - angefangen auf der „grünen Wiese“ - zeitlich eine Spanne von ca. 4 bis 5 Monate einplanen.

Aufwandsseitig ist die Frage ohne weitere Kenntnis zum Unternehmen noch schwerer zu beantworten. Hier beeinflusst die Aufteilung der Tätigkeiten zwischen internen und externen Ressourcen die Antwort maßgeblich.

13. ÜBER CMI COMPLIANCE

„CMI Compliance EINFACH . BESSER“

Dies ist keine Werbe-Bubble, sondern spiegelt unser grundlegendes Verständnis und unseren Anspruch an unsere Tätigkeit wieder.

Unsere Kunden sollen sich um ihr Geschäft kümmern, denn darin sind sie die Experten. Wir bauen ihr Compliance Management pragmatisch nach den individuellen Gegebenheiten auf, richten ihr Hinweisgebersystem ein, kümmern uns um dessen Betrieb und selbstverständlich auch gern um ihren Datenschutz. Dabei liefern wir Ergebnisse, ohne die Zeit unserer Kunden groß in Anspruch zu nehmen oder den Betrieb umzukrempeln. Das heißt **"EINFACH"**. Aber warum **"BESSER"**?

Wir richten uns streng an den Bedürfnissen und Erforderlichkeiten unserer Kunden aus. Sei es bei relevanten Entwicklungen, die wir mit Hilfe unseres systematischen Umfeldmonitorings ad-hoc und verständlich an unsere Kunden kommunizieren oder durch bedarfsgerechte Schulungen (live, online oder schriftlich). Im Rahmen von Beratungsaufträgen ist es unser höchstes Anliegen, **Akzeptanz** bei unseren Kunden zu erhalten. Dafür sind mehrere Dinge entscheidend:

- Wir sprechen die Sprache unserer Kunden und konzentrieren uns auf das, was wir können.
- Jeder wird individuell betreut.
- Zuverlässigkeit und Authentizität. Es zählt das, was vereinbart wird.
- Wir halten unseren Kunden den Rücken frei.
- Wir passen Abläufe möglichst ohne großen Änderungsaufwand an.
- Wir bieten einen MEHRWERT.

Erfahren, authentisch und praxisorientiert... halt EINFACH . BESSER

über Frank Frohme (Gründer und Geschäftsführer CMI Compliance):

Jahrgang 1965

gelernter Bankkaufmann, Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster

CMI Compliance, das bin ich. Mittlerweile verfüge ich über mehr als 25 Jahre relevante Berufserfahrung in meinen Beratungsfeldern Compliance, Interne Revision, Risikomanagement und Datenschutz/-sicherheit.

Nach langjährigen Tätigkeiten bei großen, internationalen Prüfungs- und Beratungsgesellschaften darf ich nun seit 2016 auf selbständiger Basis mittelständische Unternehmen aus verschiedensten Branchen bei einer Vielzahl unterschiedlichster Vorhaben begleiten. Dazu gehören u.a.

- Einführung und Optimierung von Compliance Management Systemen
- Aufbau von Risikomanagementsystemen
- Prüfung und Gestaltung von Internen Kontrollsystemen
- Umsetzung der CSRD Governance-Anforderungen
- Einführung und Betrieb von Hinweisgebersystemen
- Entwicklung und Einführung von Korruptionspräventionsrichtlinien
- Durchführung forensischer Untersuchungen
- usw., usw...

Ein Tätigkeitsspektrum, das mich - trotz der vielen Jahre - auch heute noch täglich packt!

SIE MÖCHTEN GERN ZWEI FLIEGEN MIT EINER Klappe SCHLAGEN?

**CSRD-GOVERNANCE-KONFORMITÄT UND
ZUGLEICH ABSICHERUNG DES EIGENEN UNTERNEHMENS?**

DANN LASSEN SIE UNS GERN MITEINANDER SPRECHEN!

ICH FREUE MICH AUF IHRE NACHRICHT!

E-Mail: frank.frohme@cmi-compliance

oder

Mobil: 0172 / 262 73 30

BUCHEN SIE GERN EINEN KOSTENLOSEN, 30-MINÜTIGEN GESPRÄCHSTERMIN:

Worüber können wir z.B. gern sprechen:



- ✓ Wie kann ein Antikorruptionssystem bei Ihnen aufgebaut werden?
- ✓ Mit welchen Kosten muss ich rechnen?
- ✓ Wie kann eine Risikoanalyse durchgeführt werden?
- ✓ Wie geht man mit anonymen Hinweisen um?
- ✓ Wie läuft eine interne Ermittlung ab?
- ✓ Was passiert, wenn tatsächlich ein Fall auftritt?

Klare Antworten auf Ihre Fragen. Versprochen.