

Anti-Korruptions-Compliance und Integrity Management in Hochrisikoländern

Compliance & Integrity im Mittelstand –
eine bürokratische Last oder Business Enabler?

Zahlreiche und häufig auch spektakuläre Unternehmensskandale der letzten Jahre (man betrachte etwa den Abgasskandal der Automobilbranche, Kartellverstöße, Korruptions-, Betrugs- sowie Bilanzierungsdelikte) und dadurch ausgelöste Wellen der Regulierung und verschärfter Durchsetzung bereits vorhandener rechtlicher und regulatorischer Anforderungen haben erheblich dazu beigetragen, dass sich



Unternehmen ernsthaft mit der Frage auseinandersetzen, wie sich rechtlich sanktionierbares Fehlverhalten im Unternehmensbereich vermeiden lässt. Dabei ist die „Corporate Compliance“ heute allgegenwärtig und längst auch im Mittelstand angekommen. Gerade mittelständische Unternehmen fühlen sich aber mehrheitlich mit der notwendig gewordenen Überwachung und Analyse weltweiter Regulierungsänderungen überfordert.¹ Dabei bilden gerade im deutschsprachigen Wirtschaftsraum (DACH) kleine und mittelständische Unternehmen das Rückgrat der Wirtschaft und sehr viele darunter sind international tätig – verstärkt auch in Hochrisikoländern. Die Compliance Officer verstehen sich auch in diesen mittelständischen Betrieben längst nicht mehr nur als diejenigen, die Standards setzen und überwachen, sondern als „Business Enabler“, also für das Geschäft wichtige interne Partner, ohne deren Beratung sich gerade international nur noch wenig ausrichten lässt. In der genannten Studie gaben 78 Prozent der Befragten an, sich in dieser Rolle des „Business Enablers“ zu sehen.²

¹ Grüniger, S.; Kissmehl, Q.; Zubrod, A.: „Anti-Korruptions-Compliance und Integrity Management in Hochrisikoländern – Herausforderungen und Lösungsansätze“. KICG-Kompendium. Konstanz Institut für Corporate Governance (Hrsg). Konstanz, November 2022, S. 105.

² Ebd.

Korruption im Auslandsgeschäft: alles im Griff?

Im Spannungsfeld scharfer Anti-Korruptionsgesetze mit zum Teil exterritorialer Wirkung (v.a. FCPA und UKBA) und korruptionsanfälliger Hochrisikoländer, die diese Bezeichnung freilich nicht grundlos tragen³, ist es für Unternehmen mit Auslandsgeschäft unerlässlich, sich mit den verschiedenen Formen und Handlungsszenarien von Korruption vertraut zu machen. Heute werden Korruptionszahlungen nur noch äußerst selten in bar oder per Überweisung geleistet. Stattdessen werden für die illegalen Zahlungsströme teils sehr raffinierte und intransparente Wege beschritten, nicht zuletzt werden „Preisadjustierungen“ über Zwischenhändler genutzt. Eine befragte Person äußerten sich in der o.g. Studie so:

„Mir ist in letzter Zeit folgendes Szenario öfters aufgefallen: Ein deutsches Unternehmen verkauft seine Produkte zu einem günstigen Preis an einen Zwischenhändler in Osteuropa und dieser wiederum verkauft die Produkte mit einem wesentlichen Aufschlag weiter. Der so generierte zusätzliche Gewinn fließt als Schmiergeld an die Verantwortlichen mit Kaufentscheidung des Endabnehmerunternehmens.“ (S. 26)

Ein zweiter Befragter brachte den Sachverhalt der Evolution internationaler Bestechungspraxis wie folgt auf den Punkt:

„Korruption 1.0 war die direkte Geldübergabe in der Papiertüte, die Korruption 2.0 der Vermittler, der Agent, der Provisionsempfänger, die Korruption 3.0 sind Preisverschiebungen in realen Leistungen, das heißt Über- oder Unterpreisen von Leistungen.“ (ebd.)

Dass die Korruptionsprävention als Thema der Corporate Compliance „durch“ sei, wie man oftmals aus den Unternehmen hört, scheint nicht unbedingt durchgängig zu stimmen. Die Risikoanalysen und Präventionsmaßnahmen müssen mit den potentiellen dolosen Praktiken schritthalten. Eine genaue Kenntnis des Compliance Officers und der Linienmanager hinsichtlich aller aktuellen Vertriebskanäle, des Pricings, der Rabattgestaltung usw. sind für dieses Schritthalten unerlässlich. Hinzu kommt, dass – trotz derzeit vieldiskutierter und in Teilen auch wahrnehmbarer De-Globalisierungstendenzen – auch in Zukunft Unternehmen neue Märkte im Ausland hinzugewinnen wollen und werden. Mit dieser Internationalisierung des Geschäfts sind

³ Vgl. den Korruptionswahrnehmungsindex von Transparency International sowie die Analysen zu Nigeria, Iran, China, Russland und einigen Ländern Zentralasiens in der genannten Studie.

für diese Unternehmen neuartige Managementprobleme zu bewältigen, zu denen stets auch Compliance-Herausforderungen gehören werden.

Studie als Ratgeber: „Anti-Korruptions-Compliance und Integrity Management in Hochrisikoländern – Herausforderungen und Lösungsansätze“

Die Untersuchung hatte zum Ziel, mittels eines explorativen Forschungsansatzes Einblicke in die konkreten Handlungsbedingungen mit Blick auf die Corporate Compliance vor Ort in Hochrisikoländern zu erhalten. Konkret ging es um die systematische Erfassung von realen Compliance-Risiken, das Aufzeigen jeweiliger Handlungsszenarien und Hindernisse sowie um die Befähigung mittelständischer Unternehmen, mit diesen Herausforderungen umzugehen. Im Zuge der Forschungsarbeit wurde dazu ein Tableau an Compliance-Herausforderungen in Hochrisikoländern ermittelt. Es basiert unter anderem auf der Auswertung realer, internationaler Gerichtsfälle von Unternehmenskorruption, einer Sammlung generischer Fallstudien aus Compliance-Trainings zu weiteren Formen unternehmerischen Fehlverhaltens und 60 telefonisch durchgeführten, problemzentrierten Experteninterviews sowie einer quantitativen Onlinebefragung von insgesamt 120 Compliance-Verantwortlichen in Unternehmen und aus der Beratung. Zu den Interviewten zählten hochrangige Compliance-Manager, deren Unternehmen teils Erfahrungen mit FCPA-Verfahren gesammelt hatten, Partner der Big-Four-Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und renommierte Rechtsexperten. Sie teilten in den Experteninterviews und der anonymen Onlinestudie ihre Erfahrungen zum Umgang mit herausfordernden Situationen und Grauzonen-Entscheidungen in High-Risk-Regionen. Das Ergebnis ist ein umfassendes Kompendium für mittelständisches Compliance- und Integrity Management mit einer Vielzahl weiterführender Verweise und Praxisempfehlungen, Checklisten, Konzepten und inhaltlichen Anregungen zur Überprüfung der Angemessenheit und Wirksamkeit von Compliance-Management-Systemen. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Bedeutungswahrnehmung von Grauzonenentscheidungen und compliance-bezogenen Dilemmata sowie mit deren Umgang in der Unternehmenspraxis.

Ohne explizites Wissen über die konkreten Herausforderungen, denen sich Mitarbeiter tagtäglich ausgesetzt sehen, kann kein wirksames Compliance und Integrity Management gelingen. Entscheidend ist es, „Integrity Gaps“ aufzudecken und die eigenen Mitarbeiter zu befähigen, sowohl mit den tagtäglichen Compliance-Herausforderungen in Hochrisikoregionen als auch mit Ausnahmesituation angemessen umgehen zu können. Dazu muss Compliance und Integrity als Führungsaufgabe verstanden werden, was bedingt, dass Führungskräfte für diese Aufgabe

vorbereitet, ausgebildet und selbst in die Lage versetzt werden, eigenverantwortliche Entscheidungen in herausfordernden Situationen treffen zu können.

Die Studie zum Download: https://www.htwg-konstanz.de/fileadmin/pub/ou/kicg/News/KICG_Kompendium_2022_Compliance_u_Integrity_in_Hochrisikolaendern.pdf



Prof. Dr. Stephan Grüninger, HTWG Hochschule Konstanz und Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats



Meinhard Remberg, Generalbevollmächtigter der SMS GmbH und Vorstandssprecher DICO e.V.