

Dr. Christoph E. Hauschka, Rechtsanwalt, Stuttgart, und Dr. Gina Greeve, Rechtsanwältin, Frankfurt a. M.

Compliance in der Korruptionsprävention – was müssen, was sollen, was können die Unternehmen tun?

Der Beitrag befasst sich mit der Organisation der Korruptionsprävention in Wirtschaftsunternehmen. Dargestellt werden konkrete Präventionsmaßnahmen, ausgehend von einem Grundstock an Prävention in jedem Unternehmen und im Weiteren jeweils abgestuft anhand der Kriterien der Unternehmensgröße (alle Unternehmen, mittelständisch geprägte, Groß- und Konzernunternehmen) und der Korruptionsrisiken (unternehmerischer Normalfall, besonders gefährdete Wirtschaftszweige und Tätigkeitsbereiche, von Korruptionsfällen bereits betroffene Betriebe). Im Vordergrund stehen Commitment, Bestandsaufnahme, Organisation, Kommunikation sowie Dokumentation und damit Maßnahmen, die generell für Compliance zentrale Bedeutung haben. Zur Diskussion gestellt wird insgesamt eine abgestufte „Best Practice“ der Korruptionsprävention. Eine staatlich überwachte Selbstregulierung oder weitergehende gesetzgeberische Maßnahmen werden von den Verfassern für entbehrlich erachtet.

I. Einführung

Zur Aktualität des Themas Korruption in der deutschen Wirtschaft bedarf es zur Zeit keiner weiteren Einleitungssätze. Dabei weiß niemand, ob die Fälle in den Unternehmen tatsächlich zugenommen haben. Die fast tägliche Presseberichterstattung erweckt bei der breiten Öffentlichkeit und leider auch bei manchen staatlichen Stellen den Eindruck, es gäbe einen ungeheuerlichen Sumpf, der schnellstmöglich trockengelegt werden müsste. Die Bundesregierung bezeichnet die Korruptionsbekämpfung als zentrale gesellschaftspolitische Aufgabe¹, der Druck auf die Unternehmen wächst. Die entscheidende Frage für die Betriebe und deren Berater ist: Was müssen, was sollen, was können die Unternehmen tun, damit sich Korruption im eigenen Unternehmen nicht ereignet oder sogar wiederholt? Und wenn es trotzdem geschieht, was kann man zukünftig unternehmen, um wenigstens den Vorwurf der Nachlässigkeit zu entkräften?

Bezüglich der Frage, wie man der Korruption in Organisationen präventiv begegnen kann, fehlt es zweifellos nicht an organisatorischen Ratschlägen, Handlungsempfehlungen und Literatur. Unter anderem haben die Internationale Handelskammer ICC, der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie und die weltweite Korruptionsbekämpfungsorganisation „Transparency International“ eine Reihe von Vorschlägen gemacht. Hervorzuheben ist weiter die Richtlinie des Bundes zur Korruptionsprävention, die ebenfalls umfassende Empfehlungen enthält². Darüber hinaus haben Seminare zum Thema Compliance Konjunktur. Die Deutsche Bahn AG führt in ihrem jährlichen Korruptionsbericht³ der gesamten Wirtschaft vor, was mit Hilfe von Ombudsleuten, Compliance-Beauftragten und Compliance-Programmen im Zusammenspiel mit Behörden machbar ist, wenn der Aufwand keine Rolle spielt. Die Ergebnisse eines Forschungsprojektes des Bundeskriminalamtes und eine Arbeit von Stierle⁴ zur Korruptionsbekämpfung⁵ liegen vor,

noch in diesem Jahr soll bei C.H. Beck ein 600-seitiges „Handbuch der Korruptionsprävention“⁶ folgen.

Alle Vorschläge zur Korruptionsprävention erleiden jedoch zwangsläufig das Schicksal, als zu weitgehend oder eben als unzureichend eingestuft zu werden, je nach Standpunkt des Betrachters. In Frage steht vor allem, welche – formalisierten – Regelungen zur Korruptionsprävention anerkannt werden können, die insbesondere auch praktikabel und damit effektiv sind. Selbst die weltweite Korruptionsbekämpfungsorganisation Transparency International tut sich mit konkreten Handlungsempfehlungen schwer. Umso mehr darf auf die Diskussion der Handlungsalternativen nicht verzichtet werden. Wünschenswert wäre daher, dass sich eine „Best Practice“⁷ der Unternehmen entwickelt, die in eine verbindliche und von den Gerichten anerkannte Prävention mündet und damit Rechtssicherheit – für alle Beteiligten – schafft. Dabei versteht es sich von selbst, dass es sich bei den erörterten Handlungsoptionen nicht um Patentrezepte handelt. Wer als Handwerksbetrieb mit dem örtlichen Bürgermeister einen Beratervertrag schließt, kann sich nicht darauf berufen, dass Lobbyismus nur als ein Phänomen der Großunternehmen behandelt wird. Einen Freibrief für Vorsatztäter wird es nicht geben, ein Compliance-Programm ersetzt nicht die strafrechtliche Würdigung von Verhaltensweisen im Einzelfall.

II. Überblick eines abgestuften Ansatzes zur Organisation der Korruptionsprävention (Abgestufte Kontrolldichte)

1. Kriterien im Allgemeinen

Für die Beurteilung, welche einzelnen Rechtspflichten die Unternehmen und die Geschäftsleitung im Hinblick auf Korruptionsprävention einzuhalten haben, gibt es keine ausreichenden kon-

¹ So im Gesetzentwurf der Bundesregierung, Entwurf eines Zweiten Gesetzes zur Bekämpfung der Korruption vom 19. 9. 2006, BMJ Referat II A 4, Begründung S. 12.

² ICC-Verhaltensrichtlinien zur Bekämpfung der Korruption im Geschäftsverkehr, herausgegeben von der Internationalen Handelskammer ICC, www.icc-deutschland.de; Empfehlung für die gewerbliche Wirtschaft zur Bekämpfung der Korruption in Deutschland, herausgegeben vom Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI); Leitfaden zur Beschränkung wettbewerbsbeschränkender Absprachen und korruptiver Verhaltensweisen, herausgegeben vom Hauptverband der Deutschen Bauindustrie.; A-B-C der Korruptionsprävention, Leitfaden für Unternehmen, www.transparency.de; Richtlinie der Bundesregierung zur Korruptionsprävention in der Bundesverwaltung vom 30. 7. 2004, abrufbar unter www.bmi.bund.de.

³ Abrufbar unter www.db.de.

⁴ Stierle, Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, Diss., 2006. Die Arbeit ist besonders beachtenswert, da es sich bei dem Autor nicht um einen frisch diplomierten Betriebswirt handelt, sondern um einen langjährig in der Korruptionsprävention tätigen Schulungsleiter und Berater, der darüber hinaus als ehemaliger Kriminalbeamter bedeutende Berufserfahrung aufweist.

⁵ Vahlenkamp/Knauf, Korruption – ein unscharfes Phänomen als Gegenstand zielgerichteter Prävention, BKA-Forschungsreihe, 2. Aufl. 1997.

⁶ Dölling, Handbuch der Korruptionsprävention, erscheint voraussichtlich Januar 2007.

⁷ Zu Compliance und Best Practice im Wirtschaftsrecht Hauschka, ZRP 2006, 258.

Hauschka | Greeve | Compliance in der Korruptionsprävention – was müssen, was sollen, was können die Unternehmen tun?

kreten Anhaltspunkte, die Allgemeingültigkeit hätten. Selbstverständlich haben sich alle Personen jeder Handlung zu enthalten, die den Verdacht einer Beihilfe, Begünstigung oder gar Täterschaft einer Korruptionsstraftat begründen würde. Nach § 130 OWiG hat die Unternehmensleitung die Aufsichtsmaßnahmen zu treffen, die – verkürzt dargestellt – erforderlich sind, um zu verhindern, dass aus dem Unternehmen heraus Straftaten begangen werden. Im Grundsatz sind durchführbare und zumutbare Organisationsmaßnahmen zu treffen, die zur Beachtung der Rechtsordnung notwendig und erforderlich sind⁸. Hierbei handelt es sich um Aufsichtsmaßnahmen, die möglich, geeignet, erforderlich sowie zumutbar⁹ sind, um Korruption zu verhindern. Neben § 130 OWiG hat nach § 91 Abs. 2 AktG der Vorstand einer Aktiengesellschaft ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.

Kommt es zu Verstößen, entscheiden die Gerichte allerdings häufig, dass die Prävention im Einzelfall ungenügend war, mithin die Aufsichtspflichten in einem Unternehmen verletzt wurden. Der (Miss-)Erfolg wird damit zum Maßstab der Erforderlichkeit. Diese im Zusammenhang mit der „Business Judgment Rule“ in angelsächsischen Ländern als „full blown second guessing“¹⁰ bekannte Praxis hilft nur wenig weiter. Die erforderliche Konkretisierung präventiver Organisationspflichten ist der Rechtsprechung regelmäßig gerade nicht in ausreichendem und vor allem in generellem Maß zu entnehmen. Über Einzelfälle – wie beispielsweise die Notwendigkeit einer mindestens 5-köpfigen Revisionsabteilung bei mehr als 5000 Beschäftigten¹¹ – kommt die Rechtsprechung im relevanten Anwendungsbereich der §§ 130, 30 OWiG kaum hinaus. Beurteilt werden insoweit nur die im Einzelfall unterlassenen Maßnahmen wie mangelnde Aufsichtspflicht, unsorgfältige Auswahl und Überwachung von Aufsichtspersonen, mangelnde Kontrolle, ungenügende gewissenhafte Auswahl von Arbeitnehmern, ungenügendes (Fach-)Wissen und Rechtskenntnisse, fehlende oder ungenügende innerbetriebliche Kontrollsysteme und Organisationsmaßnahmen¹².

Allgemein wird angeführt, welche Maßnahmen noch hätten ergriffen werden müssen, nicht jedoch, was grundsätzlich allgemein verbindlich erforderlich ist. In der Literatur wird vertreten, dass für alle Unternehmen eine Verpflichtung zur Einrichtung einer Compliance-Organisation bestehe¹³.

2. Ausgangspunkt Risikobewertung

Ausgangspunkt jeder Überlegung zu einem praktikablen und wirkungsvollen Compliance-Programm ist die Risikoanalyse in einem Unternehmen. Unternehmerisch betrachtet stimmen insoweit zunächst Compliance-Risiken mit den generellen Unternehmensrisiken (Beschaffungs-, Finanzierungsrisiken etc.) überein. Sie sind daher nach den Grundsätzen des Risikomanagements zu analysieren und dem Umfang nach zu bewerten. Zusätzlich sind besondere Unternehmensrisiken zu bewerten, gemessen an der Struktur eines Unternehmens, der Anzahl der ggf. betroffenen Mitarbeiter sowie der Branchentätigkeit.

Speziell mit Blick auf Korruptionstaten ist festzuhalten, dass Korruption eine Reihe von erheblichen, schwerwiegenden Konsequenzen zur Folge hat. Beispielhaft ist hervorzuheben, dass – neben individuellen Strafverfahren – insbesondere eine Unternehmensgeldbuße (§ 30 OWiG) droht, die sich unmittelbar an die juristische Person richtet. Darüber hinaus bedeutet Korruption einen erheblichen Imageschaden für das Unternehmen. Auch drohen immense Schadensersatzansprüche seitens der Auftraggeber (private und öffentliche) und Wettbewerber. Der durch Korruption inkriminierte Gewinn kann – ohne Abzug von Aufwendungen (sog. Bruttoprinzip) – abgeschöpft werden¹⁴. Soweit

das Unternehmen von öffentlichen Aufträgen abhängig ist, droht wegen der dort möglichen Vergabesperre¹⁵ die Unternehmenskrise bis zur Insolvenz. Zudem kann ein Widerruf behördlicher Genehmigungen in Betracht kommen.

Die Bewertung führt daher zu dem Ergebnis, dass die materiellen Risiken für die Unternehmen – unabhängig von einer ethischen und strafrechtlichen Beurteilung – erheblich bis existenzbedrohend sind. Dies rechtfertigt unter dem Aspekt der Risikominimierung einen Präventionsaufwand, der in Abhängigkeit von der Risikoanalyse und anhand der Rechtsprechung nach den individuellen Gegebenheiten im jeweiligen Unternehmen abzustufen ist¹⁶.

3. Einschätzung des Präventionsaufwandes/Stufenmodell

Ein Grundstock bzw. Mindestmaß an Prävention ist in allen Unternehmen rechtlich erforderlich! Dies setzt neben einer Bewertung risikogefährdeter Arbeitsbereiche (Betroffenheit) – unabhängig von der jeweiligen Branche – insbesondere auch die erforderlichen Rechtskenntnisse und Informationsweitergabe innerhalb eines jeden Unternehmens – auch unabhängig von der Größe – voraus (Stufe I). Sicherzustellen ist in jedem Fall, dass die Führungsebene und die betroffenen Mitarbeiter über die erforderlichen Rechtskenntnisse verfügen und über interne Richtlinien bzw. Vorgaben nachweislich unterrichtet sind.

Der Präventionsaufwand bemisst sich im Weiteren insbesondere anhand der Unternehmensgröße¹⁷. Die Unternehmensgröße ist deshalb von Bedeutung, weil eine Vielzahl von Mitarbeitern betroffen (Betroffenheit) sein kann und zugleich sicherzustellen ist, dass die erforderliche Informationsweitergabe (Commitment, interne Richtlinien etc.) stattfindet. Aussagen über eine verbindliche Größenordnung können insoweit nicht getroffen werden, entscheidend ist die jeweilige Struktur eines Unternehmens – insbesondere gemessen anhand der Risikobewertung einzelner Arbeitsbereiche. Im Vergleich zu kleineren Unternehmen, die erheblich kürzere und direkte Kommunikationswege und/oder kleinere und damit überschaubare risikobehaftete Arbeitsbereiche aufweisen können, wird man im allgemeinen von einem Mittelstandsbetrieb in der Größenordnung von etwa 250 Beschäftigten und/oder 50 Mio. Euro Umsatz auf jeden Fall weitergehende orga-

⁸ So *Rebmann/Roth/Hermann*, Gesetz über Ordnungswidrigkeiten, § 130 OWiG, Rn. 14 m. w. N. Ausführlich zur Aufsichtspflicht, wenn auch nicht mehr auf dem neuesten Stand, *Hermanns/Kleier*, Grenzen der Aufsichtspflicht in Betrieben und Unternehmen, 1987.

⁹ *Hermanns/Kleier* (Fn. 8), S. 68.

¹⁰ Der Begriff wird im Zusammenhang mit der Business Judgment Rule verwendet, siehe *Fleischer*, NJW 2005, 3525, 3528.

¹¹ KG Berlin, WuW 1981, 2330–2333 – „Revisionsabteilung“.

¹² Siehe z. B. OLG Hamm, 1 Ss OWi 634/03 sowie 1 Ss OWi 598/02 – abrufbar unter www.burhoff.de; BayOLG, wistra 2001, 479 ff.; KG Berlin, wistra 1999, 357 ff.; OLG Frankfurt, NJW 1992, 2777 ff.; BGH, NJW 1990, 2560 ff.; OLG Düsseldorf, wistra 1991, 38 ff.; BGH, WuW/E, 2394 ff.

¹³ *Uwe H. Schneider*, ZIP 2003, 645, 648; dagegen *Hauschka*, ZIP 2004, 877.

¹⁴ Der Bundeslagebericht Korruption 2004 stellt im Jahr 2004 fest, die Vermögensabschöpfung sei ein „taugliches und wirksames Mittel“ zur Bekämpfung und habe sich zwischenzeitlich bewährt. So wurden 2004 in 57 Korruptionsfällen 9,4 Mio. Euro abgeschöpft (S. 47). Der entsprechende Bericht 2005 enthält keine Zahlen mehr, abrufbar unter www.bka.de/lageberichte. Ausführlich zur Gewinnabschöpfung (*Wilhelm*) *Schmidt*, Gewinnabschöpfung im Straf- und Bußgeldverfahren, 2006; zum Bruttoprinzip BGH, NJW 2002, 3339, bestätigt durch BGH, NJW 2006, 2500.

¹⁵ Zum Stand der Diskussion um die Vergabesperre und zur gängigen Praxis Greeve, Korruptionsdelikte in der Praxis, 2005, S. 310 ff.; bei internationaler Bestechung droht eine weltweite Sperre wegen Aufnahme in die „schwarze Liste“ der Weltbank, www.worldbank.org/wbi/governance.

¹⁶ Dass die tatsächlichen Verhältnisse im Unternehmen zu berücksichtigen sind, ergibt sich aus der Begrenzung auf das „Mögliche und Zumutbare“. Eine wirkliche Entlastung ist dies nicht, weil die Rechtsprechung zur Frage, was Unternehmen möglich und zumutbar sei, kaum vorhersagbar ist.

¹⁷ Dass die Betriebsgröße als Maßstab bei der Erforderlichkeit herangezogen werden kann, ist unbestritten, *Rebmann/Roth/Hermann* (Fn. 8), § 130 OWiG, Rn. 14.

nisatorische Maßnahmen verlangen müssen. In einem *Großunternehmen oder Konzernunternehmen* sind darüber hinausgehende verstärkte/intensive Präventionsmaßnahmen erforderlich.

Im Hinblick auf das Kriterium der *Betroffenheit* ist eine weitere Abstufung der *Präventionsanforderungen* möglich. Hier ist der „*unternehmerische Normalfall*“ ohne besonderes Risikogeschäft oder gefährdete Arbeitsbereiche zugrunde zu legen („*Stufe I*“). Wer als *Handelsunternehmen*¹⁸ tätig ist, besonders gefährdeten Branchen – wie beispielsweise Teilen des Gesundheitssystems oder der Bauwirtschaft angehört –, wer in Länder mit hohem *Korruptionsniveau*¹⁹ exportiert oder einen konkreten Verdacht auf Korruptionsdelikte im Unternehmen hat oder haben sollte („*Stufe II*“), wird dagegen – von Anfang an – verstärkt präventiv tätig werden müssen.

Auf dem höchsten Niveau der erforderlichen Prävention bewegen sich *diejenigen Unternehmen, die in einem überschaubaren Zeitraum bereits von Korruption konkret betroffen sind oder waren* („*Stufe III*“).

Die *erste Stufe* ist geprägt von Information und Klarstellung, die *zweite Stufe* verlangt bereits konkrete weitergehende Organisationsmaßnahmen sowie einhergehend eine klare Zuordnung der Verantwortung, die *dritte Stufe* umfasst darüber hinaus eindringliche Kontrolle und Disziplinierung²⁰.

Wie bei allen Compliance-Systemen, die – auch nach § 317 HGB – ihre Aufgabe erfüllen sollen, kommen insgesamt den *fünf Kriterien Commitment, Bestandsaufnahme, Organisation, Kommunikation und Dokumentation* zentrale Bedeutung zu²¹.

III. Abgestufte Kontrolldichte/Stufenmodell im Einzelnen

1. Unternehmerischer „Normalfall“ („Stufe I“)

a) Alle Unternehmen unabhängig von der Unternehmensgröße

Alle Unternehmen – unabhängig von der Unternehmensgröße – müssen sich über Korruptionsrisiken in Form einer *Risiko-Bestandsaufnahme* generell bewusst werden²². Von der Unternehmensleitung ist ein „*Commitment*“ in Form einer unmissverständlichen Grundhaltung und/ oder Unternehmenskultur zu fordern. Mit „*Commitment*“ – einem angelsächsischen Begriff, für den es keine unmittelbare deutsche Übersetzung gibt, ist ein „mit voller Überzeugung hinter der Sache stehen“ gemeint. Ohne „*Commitment*“ der Unternehmensleitung und des Managements ist Compliance grundsätzlich nicht möglich²³. Es muss klargestellt werden, dass Straftaten wie Korruptionsdelikte kein Mittel zur Erreichung des Geschäftszweckes sind²⁴. Diese Grundhaltung ist im Betrieb entsprechend zu kommunizieren, wobei das Mittel der Kommunikation offen bleibt, aber für die Dokumentation und damit die Beweislast in möglichen Verfahren von erheblicher Bedeutung ist.

Im Hinblick auf die Organisation sind grundlegende *kaufmännische Prinzipien* zu beachten, die ohnehin aus anderen Gründen einzuhalten sind, aber im Zusammenhang mit der Korruptionsprävention besondere Bedeutung erlangen. Hierzu gehören die *Dokumentations- und Nachweispflicht für Zahlungsvergänge* (insbesondere Barzahlungen, Geschenke, Reisekosten und Spesen, Bewirtungsvorgänge, Provisionen, Beraterhonorare, Eigenbelege) und deren Prüfung durch *eine unabhängige Stelle im Unternehmen*. Potentiell *mit Interessenkonflikten belastete Funktionen* (Einkauf und Wareneingang/Lager, Rechnungsprüfung und Zahlungsfreigabe, Privatgeschäfte und Unternehmenstätigkeit, Investitionsanträge und Genehmigung etc.) sind *getrennt zu halten oder regelmäßig zu kontrollieren*. In den *Anstellungsverträgen – oder begleitenden Dokumenten – der Mitarbeiter und Geschäftsleiter* sind Nebenaktivitäten, Kapitalbeteiligungen, Beirats- und Beratertätigkeiten, Spenden, Sponsoringleistungen und die Eröffnung von Firmenkonten bei

Kreditinstituten (üblicherweise durch Zustimmungsvorbehalte) zu regeln. Nur Geschäftsleitungsmitglieder dürfen über *Spenden und Sponsoringleistungen* entscheiden. Die Eröffnung von *Bankkonten ist ebenfalls der Geschäftsleitung vorzubehalten*. Die Zuwendung und der Erhalt von *Geschenken, Nebentätigkeiten, Bewirtungen und die private Inanspruchnahme von Geschäftspartnern* sind für alle Mitarbeiter in *Anstellungsverträgen oder Geschäftsanweisungen* zu regeln. Im Zweifelsfall ist die Einschaltung der Geschäftsleitung sicher zu stellen, die zu entscheiden hat.

Darüber hinaus ist die Überwachung der Mitarbeiter in Form von *laufenden Kontrollen oder Stichproben*²⁵ erforderlich. Das kollidiert zwar zwangsläufig mit der Idee der kollegialen Zusammenarbeit im Betrieb. Dennoch ist die Kontrolle zu dokumentieren, wenn sie ihre Wirkung entfalten soll. Interne Kontrollsysteme (IKS)²⁶ sind weit verbreitet und müssen Korruptionsrisiken in ihre Arbeit einbeziehen. Nach der Rechtsprechung sind Stichprobenkontrollen bei den Mitarbeitern in Intervallen von einem Monat durchzuführen²⁷. Soweit die Stichproben oder Anhaltspunkte zu einem *konkreten Verdacht* führen, gibt es in allen Unternehmen eine *Rechtspflicht zum Einschreiten*²⁸.

Zudem ist der von allen Unternehmen generell verlangte lückenlose Organisationsplan von Bedeutung. Zusätzlich sollte *in einem mehrköpfigen Leitungsgremium die Verantwortung für die Korruptionsprävention einem Geschäftsleitungsmitglied zugewiesen werden*, um eine eindeutige Aufgabenteilung festzuhalten und einen konkreten Ansprechpartner zur Verfügung zu haben²⁹.

18 Im Jahre 2005 kamen 69,1% aller so genannten „Geber“ oder im Sprachgebrauch des Bundeskriminalamtes „Korruptierer“ aus dem Handel, wobei das Bild aber durch einen Berliner Verfahrenskomplex mit einer großen Anzahl Tatverdächtiger verzerrt war, Bundeslagebild Korruption 2005 (oben Fn. 14), Pressefreie Kurzfassung, 10. Im Jahr 2004 war die Verteilung nach derselben Quelle Handel 15,2%, Baubranche 14,8%, Pharma/Gesundheit 15,2% und Entsorgung 3,4%.

19 Gemeint sind damit die Länder, die sich in der zweiten Hälfte der Liste des „Corruption Perception Index“ von Transparency International befinden (abrufbar unter www.transparency.de), zumindest aber die Länder, die den Rang 100 und schlechter einnehmen.

20 Diese Abstufung wird in allgemeiner Form, vor allem im Hinblick auf die Frage der Rechtspflicht zur Einführung einer Compliance-Organisation, vorgestellt von Hauschka, ZIP 2004, 877.

21 Zu Compliance-Systemen und § 317 HGB, vor allem zu den Elementen Commitment, Bestandsaufnahme, Organisation, Kommunikation und Dokumentation eingehend Hauschka, DB 2006, 1143; zu Compliance-Programmen und Compliance-Management Hauschka, NJW 2004, 257; ders., AG 2004, 461; ders., BB 2004, 1178.

22 Ob für die Erkennung von Gefahren die Einteilung der Betriebswirtschaft in Fallgruppen hilft, sei dahingestellt, jedenfalls soll es die Fälle der Gewinnmaximierungs-, Verdrängungs-, Leistungs-, Genehmigungs-, Finanzierungs-, Auflagen-, Grenz-, Aufenthalts- und Legalisierungs- bzw. Kontrollkorruption sowie der situativen, strukturellen und internen (endemischen) Korruption geben, alle beschrieben bei Stierle (Fn. 4), S. 53 ff.

23 Im Einzelnen zu „Commitment“ Hauschka, DB 2006, 1143, 1144.

24 Wer es hieran fehlen lässt und bei seinen Mitarbeitern als Leitungsorgan den Eindruck erweckt, auch in illegaler Weise erzielte Geschäftsabschlüsse seien willkommen, wenn sie „nur Umsatz bringen“, geht das Risiko ein, nach Aufdeckung – die oft auch durch ausgeschiedenen Beschäftigte veranlasst wird – zumindest als Anstifter oder Gehilfe bzw. sogar als Mittäter in Betracht zu kommen.

25 BGH, WuW /1981, OLG 2330-2333; Greeve/Leipold, Handbuch des Baustrafrechts, 2004, S. 71 ff.; Rebmam/Roth/Hermann (Fn. 8), § 130 OWiG, Rn. 14; Hermanns/Kleier (Fn. 8), S. 40 mit zahlreichen Nachweisen.

26 Einzelheiten bei Klinger/Klinger, Das Interne Kontrollsystem im Unternehmen, 2000; Euler, Interne Kontrollen im Unternehmen, 2. Aufl. 1992; Hofmann, Prüfungshandbuch, 4. Aufl. 2002; Lück, Die Zukunft der Internen Revision, 1999.

27 So das BayObLG, NJW 2002, 766, in einem Fall, der allerdings das Exportkontrollrecht betraf. Die Sinnhaftigkeit dieser Entscheidung soll hier nicht weiter erörtert werden.

28 Disziplinarmaßnahmen werden im Falle des Bekanntwerdens von Unregelmäßigkeiten gefordert von Uwe H. Schneider, ZIP 2003, 645; ebenso Hauschka, ZIP 2004, 877, 881.

29 Siehe beispielsweise speziell zum Organisationsmangel aufgrund fehlender eindeutiger Zuordnung und damit verbundener Kompetenzüberschneidungen OLG Düsseldorf, wistra 1999, 115 f.; OLG Naumburg, NZV 1998, 41.

Hauschka | Greeve | Compliance in der Korruptionsprävention – was müssen, was sollen, was können die Unternehmen tun?

Wenn die Geschäftsführung diese Vorkehrungen mit einem *generellen Streben nach innerbetrieblicher Transparenz* verbindet, sollten die erforderlichen Maßnahmen zur Korruptionsprävention im Normalfall getroffen sein. Ausdrücklich nicht für erforderlich gehalten wird auf dieser Stufe eine schriftliche Verpflichtung der Mitarbeiter im Hinblick auf die Einhaltung der geltenden Gesetze, zumal Gesetze ohne besondere Unterwerfungserklärung ohnehin gelten³⁰. Andererseits muss auch innerhalb der Stufe I nachweislich sichergestellt werden, dass erforderliche (Rechts-)Kenntnisse und Informationen weitergegeben werden und vorhanden sind.

b) Ergänzend für mittelständisch geprägte Betriebe (ca. 250 Beschäftigte und/oder 50 Mio. Umsatz)

In einer mittelständisch geprägten Unternehmung ist eine als „Revision“ oder „Controlling“ bezeichnete Person oder Abteilung zu erwarten³¹, die der Korruptionsrisikoerkennung dient. Sie wird ihr Augenmerk regelmäßig auch auf die wichtigsten Punkte richten müssen, die in so genannten „Indikatorenlisten“³² für die Erkennung von Korruptionsrisiken genannt werden. Besonders häufig sind *auffälliges Auseinanderfallen von Einkommen und Lebensstandard* bei Beschäftigten³³ oder generell Auffälligkeiten im privaten Umfeld (vor allem solche, die auf Abhängigkeitsverhältnisse schließen lassen)³⁴ oder die *gezielte Bevorzugung oder auffällige Sonderkonditionen* bei einzelnen Geschäftspartnern, *mangelnde oder auffällige Dokumentation* von Geschäftsvorfällen, die *Umgehung interner Anweisungen und Vorschriften* und *gezieltes Umgehen von Kontrollen, auffällige und unnötige Dienstreisen*, *erkennbar problematische Nebentätigkeiten, Abschottung und Verheimlichung von Vorgängen, formale Defizite* (Posteingang über „Nebenschiene“ und ohne Eingangsstempel, *Häufung kleiner Unregelmäßigkeiten, Kompetenzüberschreitungen, Übernahme fremder Aufgaben, fehlende Aufsicht und Vorgangskontrolle*).

Das „Commitment“ der Geschäftsleitung ist klar zu formulieren und schriftlich in *Rundschreiben oder Geschäftsanweisungen niederzulegen*. Bei *entsprechenden Gelegenheiten* (Niederlassungleitertreffen, *Besprechungen im Einkauf, Schulungsveranstaltungen, sonstige Betriebsanlässe*) ist die *Position der Geschäftsleitung regelmäßig und unmissverständlich zu kommunizieren*. Bei *internen Schulungen* ist das Thema Korruptionsrisiken zu behandeln, die Mitarbeiter sind allgemein über die geltenden Rechtsvorschriften und über besondere Risiken (etwa der Angestelltenbestechung) zu informieren. Änderungen der Rechtslage müssen ebenfalls aktuell kommuniziert werden. Soweit die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen besonderes Fachwissen verlangt, ist dies den Mitarbeitern zu vermitteln. Informationsweitergabe und Belehrungen sind zu dokumentieren.

Gerade im Mittelstand, wo sich Geschäftsleitung und Mitarbeiter noch täglich „Auge in Auge“ gegenüberstehen, ist die *unmissverständliche Grundhaltung des Managements der alles entscheidende Faktor der Korruptionsprävention*. Wenn hier Defizite festgestellt werden, wird das beste Ethikmanagement-Programm und Compliance-Management der Geschäftsleitung nicht aus der strafrechtlichen wie zivilrechtlichen Haftung helfen.

Für die Ablauforganisation sind wieder einige kaufmännische Grundsätze für die Korruptionsprävention besonders wichtig. Dies gilt für die konsequente Durchhaltung des *Vier-Augen-Prinzips*, für *einheitliche und unmissverständliche Kontenpläne* sowie *Regelungen für Abweichungen* und für *Nebenbuchhaltungen*. *Investitionsgenehmigungen* sind ab einem bestimmten Betrag der Geschäftsleitung vorzubehalten, der *Ablauf des Investitionsprozesses* (Realisierung, Verbuchung, Zahlungsabwicklung etc.) ist zu regeln, ebenso die *Abgabe von Angeboten*. *Beschaffungsvorgänge* (einschließlich der Erstellung von *Leistungsverzeichnissen* und *Aus-*

schreibungen) sind *ausschließlich der Einkaufsabteilung vorzubehalten*. *Genehmigungsvorbehalte* für bestimmte Wertgrenzen sind ebenfalls vorzugeben. Das Controlling oder die Revision sollte *regelmäßige Überprüfungen* durchführen, die *Korruptionsindikatoren zum Ziel haben* und erkannte Gefahren *systematisch prüfen*.

c) Ergänzend für Großunternehmen und Konzerne

An das *Commitment* großer Unternehmen zur *Korruptionsbekämpfung* sind aufgrund der Struktur der Unternehmen und insbesondere der Vielzahl an Mitarbeitern weitergehende Anforderungen zu stellen. Eine grundsätzliche und unmissverständliche Kommunikation der Position der Unternehmensleitung in Form einer Geschäftsanweisung und von (regelmäßigen) Rundschreiben an alle Mitarbeiter ist zu erwarten.

In gefährdeten Abteilungen, wie beispielsweise *im Einkauf und Vertrieb* sowie *in Marketingabteilungen*, sind *Informationsweitergaben und Schulungen regelmäßig* vorzunehmen, um dort gezielt die Sensibilität der Mitarbeiter für Korruptionsrisiken immer wieder zu erhöhen. Neben der erforderlichen Face-to-Face-Schulung kann ergänzend auf bereits existierende, spezielle e-Learning-Programme zurückgegriffen werden³⁵.

In organisatorischer Hinsicht ist erneut auf kaufmännische Grundsätze zu achten, die für das Thema Korruption generell besondere Bedeutung haben. Es sind *alle Handlungsfunktionen im Unternehmen von sämtlichen Überwachungsfunktionen strikt zu trennen*. Die *Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten und Kunden* ist zu *überprüfen und möglichst zu vermeiden*, es sind regelmäßig unterschiedliche Angebote von verschiedenen Anbietern einzuholen. Die *Revision oder das Controlling* haben die *Einhaltung der Anweisungen der*

30 Dass die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter in diesem Zusammenhang zu beachten ist, bezweifelt auch die Rechtsprechung nicht, so BGH, wistra 1986, 222.

31 Die Rechtsprechung hat gelegentlich bei größeren Betrieben die Einrichtung einer Revisionsabteilung verlangt, BGH, wistra 1982, 34; weitere Nachweise bei *Rebmann/Roth/Hermann* (Fn. 8), § 130 OWiG, Rn. 18. Hier wird die unternehmensinterne Bezeichnung als „Revision“ oder „Controlling“ für unerheblich gehalten, teilweise wird dies aber enger gesehen und ausdrücklich eine „Revision“ verlangt.

32 Lediglich als weiteres Beispiel sei hier die „Indikatorenliste“ zur Erkennung von Korruption aus dem Forschungsbericht der Bundeskriminalamtes (oben Fn. 5), S. 46 zitiert: Unerklärliche Veränderungen in der Angebotssumme bzw. auffällige Abweichungen vom (vorher) kalkulierten Idealangebot, Abschottung von Arbeitsbereichen und Vorgängen mit hoher Selbstverantwortung, „Unabkömmlichkeit“ im Betrieb (z. B. Verzicht auf Urlaub, Anwesenheit auch im Krankheitsfall) sowie Mitnahme von bestimmten Vorgängen nach Hause (Vermeidung der Einsichtnahme durch Vorgesetzte oder durch dessen Vertreter; Auffälligkeiten (Abweichen vom üblichen Prozedere) bei Vergabeverfahren und Eröffnungsterminen, Beschäftigung von Familienangehörigen des Mitarbeiters bei (Vertrags-) Fremdfirmen, „ruhige“ Branchen bzw. Arbeitsbereiche wegen bestehender Kartelle, Beraterverträge, aus denen sich besondere Vertrauensverhältnisse entwickeln können, Empfehlungen eines Sachbearbeiters, ganz bestimmte Unternehmen zu bevorzugen oder zu meiden, langjährige Geschäftsbeziehungen zu bestimmten Vertragsunternehmen in Verbindung mit unerklärlichem Gewinnrückgang, häufige mündliche Absprachen zwischen Sachbearbeitern und Fremdfirmen entgegen schriftlichen Absprachen, unüblicher Umgang mit Lieferanten und Vertretern von Fremdfirmen. Weitere Indikatoren bei *Stierle* (Fn. 4), S. 115 ff.

33 So trivial das klingt, so häufig kommt es vor. Siehe z. B. den Korruptionsskandal um den Mitarbeiter der BAFin, der bundesweit Schlagzeilen machte, in: *Der Spiegel* v. 11. 9. 2006, S. 125.

34 Siehe die „Indikatorenliste“ des Forschungsberichtes des Bundeskriminalamtes (oben Fn. 5), S. 47: Aufwendiger (auch sich plötzlich ändernder) Lebensstil, der in auffallendem Missverhältnis zum Einkommen steht; „Zur-Schau-Stellen“ von Statussymbolen aller Art; persönliche Schwächen (z. B. Spielleidenschaft) oder aufwendige Hobbies (z. B. Jagd), die nur schwer mit dem Gehalt zu finanzieren sind; (private) Nutzung von hochwertigen Kraftfahrzeugen, die auf eine (Vertrags-) Firma zugelassen sind oder von dort finanziert werden; hochwertige Geschenke zur Weihnachtszeit, die in auffallendem Missverhältnis zur geschäftlichen Position oder Tätigkeit stehen; kostenlose oder günstige Nutzung von Angeboten, die von Verantwortlichen einer Fremdfirma ausgehen (z. B. Ferienhaus); häufige Essen oder Reisen bzw. privater Umgang mit bestimmten Mitarbeitern von Fremdfirmen.

35 Siehe z. B. unter www.digital-spirit.de.

Geschäftsleitung und die Funktionsfähigkeit der internen Kontrollsysteme nach festen Revisionsplänen und im Einzelfall nach Bedarf zu überwachen. In großen Konzernen wird ein Bereich Unternehmenssicherheit oder Werkschutz existieren, der auf die Vermeidung von Vermögensschäden und Straftaten ausgerichtet ist.

Den Beschäftigten sollte eine unabhängige organisatorische Anlaufstelle für Fragen, Aufklärung und Hinweise zum Thema Korruption benannt werden, die weitgehend weisungsfrei agieren kann und keine disziplinarischen Befugnisse oder Verpflichtungen gegenüber den Beschäftigten hat (etwa der Leiter der Rechtsabteilung oder der Revision oder ein Ombudsmann für Korruptionsbekämpfung etc.). Weil teilweise – wenn auch schwer nachvollziehbar – vertreten wird, dass selbständige Tochtergesellschaften entsprechend zu beaufsichtigten seien³⁶, sollte man dies vorsichtshalber organisieren.

Das Controlling und/oder die Revision sollte sich systematisch und permanent um die Risikoerkennung bemühen. Als Hilfestellung gibt es für das Interne Kontrollsystem (IKS) sehr ausführliche³⁷, für die Korruptionsprävention mehr oder weniger einschlägige „Checklisten“³⁸. Zusätzlich und wesentlich korruptionsspezifischer kann man auf Mittel und Methoden zurückgreifen, wie sie die zuständigen Behörden anwenden. Hier ist es vor allem die steuerliche Betriebsprüfung, welche für die Aufdeckung von Korruptionssachverhalten sorgt³⁹. Dies hat sich verstärkt, seit gegen Betriebsprüfer, welche einschlägige Anhaltspunkte übersehen haben, wegen des Verdachts der Strafvereitelung im Amt ermittelt wurde.⁴⁰ Der Einsatz von spezieller, auf Korruptionsermittlung ausgerichteter Software⁴¹ in Verbindung mit der vollkommenen Transparenz und letztendlich auch Unzerstörbarkeit⁴² der Unternehmensdaten sorgt für entsprechende Ergebnisse. So sind die Behörden (beispielsweise) in der Lage, gezielt nach Überweisungen auf Konten in sog. Offshore-Plätzen (Bahamas, Bermuda, Cayman Islands, Liechtenstein, Monaco, Libanon etc.) zu suchen sowie diese Suche mit Überweisungen von geraden Beträgen oder ohne Empfängerangabe zu kombinieren, wodurch schnell ein kleiner Kreis „verdächtiger“ Vorgänge herausgefiltert wird. Es wird besonders auf Vermittler, Makler und Berater geachtet⁴³. Die unternehmensinterne EDV wird solche Prüfungen ebenfalls durchführen können, man sollte diese Möglichkeiten in der Risikoerkennung präventiv nutzen.

Die Vorgehensweise der Betriebsprüfer kann generell eine Hilfe für die Arbeit von Revision und Controlling darstellen. Man findet sie beschrieben in dem (auch in Unternehmens- und Steuerberaterkreisen bekannten) behördeninternen „Leitfaden der OFD Düsseldorf“⁴⁴. Die dort zur Sachverhaltsermittlung aufgeworfenen Fragen können präventiv im Unternehmen gestellt und beantwortet werden (z.B.: „warum keine Angabe des Zuwendungsempfängers; welche Vereinbarung liegt zugrunde; wer hat Vermittlerkontakt hergestellt; welche Rechtsgrundlage der Provisionsforderung existiert; wie weist „Vermittler“ vertraglich die Kausalität seiner Tätigkeit für den Geschäftserfolg nach und wie ist das belegt; wann ist eine Provision fällig und wie ist der Rückzahlungsanspruch bei Scheitern des Geschäfts besichert; warum war die Zahlung von Teilbeträgen beim Vermittler nicht durchsetzbar; warum kein an den Erfolg geknüpftes Dokumenten-Akkreditiv; wie ist die Angemessenheit der Provision wertmäßig und nach den Umständen belegt; wie wurden die Verhandlungen zur Reduzierung der Provision geführt und woran sind sie gescheitert“ etc.). Ebenso können die Kriterien eines Anfangsverdachts einer Korruptionsstraftat geprüft werden (z.B.: Steuerpflichtiger begehrt keinen Betriebsausgabenabzug oder keine steuerliche Hinzurechnung; Steuerpflichtiger verweigert Empfängerbenennung; Geldempfänger ist eine „Briefkastenfirma“; Barzahlung, vor allem aufgrund mündlicher Vereinbarung; Bankkonto des Geldempfängers ist ein Nummernkonto).

Die Materialien zu Prüfungsvorbereitungen sind ebenfalls verwertbar. Hier stellen sich beispielsweise Fragen, ob es aufgegriffene Schmiergeldzahlungen in den Vor-Betriebsprüfungen nach der Rechtslage vor 1996 gab; ob es auffällige Positionen in der G&V gibt; welche Beratungsaufwendungen und Provisionszahlungen, Marketing- und Sponsoringaufwendungen, Gutachten- und Werbekosten zugrunde liegen; ob in aktiven Bestandskonten wie Beteiligungen, Vorräten und Darlehensforderungen aktivierte und später abzuschreibende Zuwendungen auffindbar sind – etwa in Anschaffungsnebenkosten oder hingegenbenen Darlehen; welche öffentlichen Körperschaften und Dienstleistungsunternehmen öffentlicher Körperschaften Auftraggeber waren und welche spezifischen Branchenerfahrungen existieren etc.

Schließlich kann der Prüfungsablauf herangezogen werden (Verdachtsmomente auf Überfakturierungen von Ein- und Ausgangsrechnungen; auf nicht existierende Zuwendungsempfänger und Personen in Niedrigsteuerländern; auf Rechnungen mit fingierten Leistungsinhalten etwa bei Wareneingangsrechnungen mit atypischer Abwicklung von Bestellung, Rechnungsprüfung und/oder Zahlung; auf Zahlung durch Mutter-/Tochtergesellschaften mit Ausgleich durch Einlagen, Verrechnungspreise oder Dienstleistungsvergütungen; Verbuchung von Wareneinkäufen, die in der Buchführung des Vertragspartners nicht erscheinen; „Speisung“ schwarzer Kassen aus fingierten Geschäftsvorfällen und nachfolgende Verwendung der Mittel für korruptive Vorgänge; größere Barzahlungsvorgänge etc).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein Großunternehmen oder ein Konzern diejenigen Prüfungsvorgänge hausintern regelmäßig durchführen sollte, welche auch ein Betriebsprüfer oder eine Strafverfolgungsbehörde vornehmen würde. Als Empfehlung gilt dies selbstverständlich für alle Unternehmen. Das gesamte Prüfungssystem ist – schon aus Gründen der Beweislast – umfassend zu dokumentieren.

36 Als Grund wird angeführt, dass angeblich „Konzerne faktisch wie ein Unternehmen organisiert sind“, was allerdings nicht zutrifft und aus gesellschaftsrechtlicher Sicht eher fern liegt. Nachweise hierzu bei *Rebmann/Roth/Hermann* (Fn. 8), § 130 OWiG, Rn. 4.

37 Zur Erhebung des Ist-Zustandes des IKS (Erfassung, Beurteilung der Wirksamkeit, Entwicklung und Vorschlag eines verbesserten Soll-Zustandes) gibt es beispielsweise die sehr ausführliche Muster-Checklisten (gegliedert nach Aufbauorganisation, Ablauforganisation, Sicherungsvorkehrungen, Anlagenverwaltung, Versicherungswesen, Personalwesen, Lohn- und Gehaltsverrechnung, Rechnungswesen, Kassa und Bankverkehr, Abwicklung Verbindlichkeiten, Einkauf-Wareneingang, Lagerhaltung, Inventur, Produktion, Verkauf, Fuhrpark, Dienstreisen, Repräsentation, Bewirtung, Werbegeschenke) mit Formularvorschlägen bei *Klinger/Klinger* (Fn. 26), S. 29 ff.

38 Die deutsche Sektion von Transparency arbeitet derzeit an einer korruptionsspezifischen „Checkliste für Self-Audits zur Korruptionsbekämpfung in Unternehmen“, die dem Verfasser bekannt, aber noch nicht zur Veröffentlichung bestimmt ist. Hilfreich ist das A-B-C der Korruptionsprävention, abrufbar unter der Homepage von Transparency oben Fn. 2. Allgemeiner ist die in den „working tools“ der Treadway Commission enthaltene, umfangreiche Checkliste, abrufbar unter www.coso.org/publications.

39 Grundsätzlich zur immer wichtiger werdenden Rolle des Steuer(straf)rechts bei der Korruptionsbekämpfung *Spatscheck*, NJW 2006, 641; *ders.*, AG 2007, 27.

40 Zur Pflicht eines Beamten, klar erkennbares Korruptionsverhalten oder auch nur korruptionsverdächtige Umstände den Vorgesetzten zu melden, BGH, RDV 2005, 20. Bei schweren Pflichtverletzungen kann der Beamte nach Ansicht des BGH auch verpflichtet sein, über Fehlverhalten eines Kollegen zu informieren.

41 Elektronischer Datenzugriff gemäß § 147(6) AO (Prüf- und Analyseprogramm IDEA), anwendbar seit 1. 1. 2002.

42 Das Löschen von Dateien führt nicht dazu, dass diese tatsächlich und endgültig vernichtet werden. Die Strafverfolgungsbehörden sind heute in der Lage, auch gelöschte Dateien und E-Mails in fast allen Fällen wiederherzustellen („e-mail is forever“ sagen die IT-Anwälte).

43 „Exzessive Zahlungen an Vermittler sind ein allgemein üblicher Weg, Schmiergelder zu finanzieren“, so *Heimann/Mohn*, in: Pieth/Eigen, Korruption im internationalen Geschäftsverkehr, 1999, S. 541.

44 Leitfaden der OFD Düsseldorf, Die Behandlung von Vorteilszuwendungen im Sinne des § 4 Abs. 5 S. 1 Nr. 10 EStG, Stand Februar 2002, nicht veröffentlicht. Generell zur Vorgehensweise der Behörden BMinFin, Rundschreiben „Abzugsverbot für die Zuwendungen von Vorteilen i. S. des § 4 Abs. 5 Satz 1 Nr. 10 EStG“ vom 10. 10. 2002 (IV A 6 – S 2145 – 35/02).

Hauschka | Greeve | Compliance in der Korruptionsprävention – was müssen, was sollen, was können die Unternehmen tun?

2. Ergänzende Maßnahmen bei gesteigertem Branchenrisiko, Exportrisiko, konkreten Verdachtsmomenten („Stufe II“)

a) Alle Unternehmen unabhängig von der Unternehmensgröße

Für einige Wirtschaftszweige und Tätigkeitsbereiche ist *generell von einem erhöhten Risiko auszugehen*. Dem muss die Prävention Rechnung tragen. So weist ein *Handelsunternehmen*⁴⁵ zwangsläufig in überwiegenden Teilen seiner Tätigkeit besonders gefährdete Tätigkeiten generell auf, wie eben im Ein- und Verkauf.

Als korruptionsanfällig gelten darüber hinaus einige Branchen, wie z. B. Teile des *Gesundheitssystems, die Bauwirtschaft*⁴⁶ und Entsorgungsbetriebe. Wer in *Ländern mit hohem Korruptionsniveau* – wie Irak, Myanmar oder Haiti⁴⁷ – geschäftlich tätig ist, kann den dort landestypischen Forderungen nach Bestechungsgeldern nicht entgehen⁴⁸. Wer einen *konkreten Verdacht auf Korruptionsdelikte im Unternehmen hat oder haben sollte*, wird ebenfalls verstärkt tätig werden müssen.

Die *Risikoanalyse* wird sich selbstverständlich auf die konkret einschlägigen Problembereiche konzentrieren müssen. Der Handel wird beispielsweise auf die von den Einkäufern erzielten Handelsspannen achten oder den Verbleib nicht mehr veräußerungsfähiger Ware prüfen. Die Bauwirtschaft wird private Freundschaften und Unternehmungen mit Mitarbeitern der Bauherren kritisch betrachten und die Exportwirtschaft die tatsächlich erbrachten Leistungen ausländischer Berater prüfen. Entsprechend auf das jeweilige Risiko gerichtet muss auch das „Commitment“ der Unternehmensleitung kommuniziert werden. Die Geschäftsleitung eines Handelshauses wird auf die besondere Bedeutung der Integrität für die Reputation im Handel verweisen, das Bauunternehmen zusätzlich die Gefahr einer Sperre von allen öffentlichen Aufträgen für die Existenz des Unternehmens in den Vordergrund rücken, im Exportgeschäft wird man die Abschlüsse in problematischen Ländern und Geschäfte an off-shore Plätzen⁴⁹ in die Zuständigkeit der Geschäftsleitung verweisen. Dies sind selbstverständlich nur Beispiele, die verdeutlichen sollen, dass es bei Commitment und Kommunikation entscheidend darauf ankommt, dass beides konkret auf das Ergebnis der Risikoanalyse bezogen wird.

Die organisatorischen Maßnahmen folgen wieder dem Risiko. Die Forderung nach einer Jobrotation in der Einkaufsabteilung (mindestens alle drei Jahre) wird sich in einem Handelshaus, das im Einkauf zahlreiche Mitarbeiter mit ähnlichen Aufgaben beschäftigt, kaum von der Hand weisen lassen. Im Vertrieb können angrenzende Verkaufsgebiete mit ähnlicher Häufigkeit einem Wechsel unterzogen werden. Die Bauwirtschaft und die Entsorgungsbranche werden insbesondere verstärkt interne Ansprechpartner (Ombudsleute, Beauftragte für Korruptionskampfung) einsetzen. Am schwierigsten ist die organisatorische Prävention im Auslandsgeschäft, insbesondere in den oben genannten Ländern mit extremen Korruptionsproblemen. Nachdem bis 1999 die „nützlichen Aufwendungen“ im Ausland legal üblich waren, wird man sich intensiv um Schulungen vor allem für die älteren Mitarbeiter bemühen müssen. (Internationale) Beraterfirmen können begrenzte Hilfestellung bieten⁵⁰, Leistungen ausländischer Vermittler können zudem einer Wertermittlung durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft unterzogen werden. Bei großen Investitions- und Bauvorhaben in schwierigen Ländern ist der von Transparency entwickelte „Integritätspakt“⁵¹ eine Hilfe. Trotzdem können unlösbare Probleme verbleiben⁵². Soweit diese Probleme zu unvermeidbaren Risiken für das Unternehmen und die Organe führen, muss man dem Vorbild zahlreicher US-Unternehmen⁵³ und deutscher Konzerne folgen und sich aus diesem Geschäft zurückziehen.

Das Personal für die korruptionsgefährdeten Bereiche muss mit besonderer Sorgfalt ausgewählt werden, auch wenn das Arbeits-

recht den Aufklärungsmöglichkeiten enge Grenzen zieht⁵⁴. Bei allen Einstellungen ist dies durch Fragebogen oder Personaleinstellungsbogen zu dokumentieren. Für etwaige Hausdurchsuchungen, die sehr schnell angeordnet werden, sollten schriftliche Verhaltensregeln⁵⁵ für die Mitarbeiter vorgehalten werden.

Alle Unternehmen mit gesteigertem Risiko müssen einen organisatorischen Mindestrahmen der Korruptionsprävention nachweisen. In einem Kleinbetrieb kann es genügen, alle problematischen *Vorgänge in einer für die Beschäftigten klar gefassten und lückenlosen Geschäftsanweisung zu beschreiben und in die alleinige Zuständigkeit des Alleingeschäftsführers zu verweisen*. Die Vorgänge sollten auf jeden Fall weit definiert sein und keine Zweifel begründen, dass von der Geschäftsleitung insgesamt korruptives Verhalten missbilligt und geahndet wird.

b) Ergänzend für mittelständisch geprägte Betriebe (ca. 250 Beschäftigte und/oder 50 Mio. Umsatz)

Ein Mittelstandsbetrieb wird mit Revision oder Controlling die Instrumente zur Verfügung haben, um die *Risikobestandsaufnahme* vertiefter und gezielter anzugehen. So kann in einem *Handelshaus* der Ursprung der bezogenen Ware hinterfragt werden. Dazu gehört auch, ob die Beschäftigten im Herstellerland überhaupt mit legal erzielbaren Einkünften ihren *Lebensunterhalt* bestreiten können. Daneben wird man regelmäßig *Beschaffungsvorgänge* durchforsten, die *Kundenveranstaltungen, Rabattaktionen, Werbegeschenke* und *Bewirtungsbelege* prüfen und Anhaltspunkte für *Kick-Back-Geschäfte* suchen. Die *Baubranche* wird beispielsweise gezielt die *Bündelung von Nachunternehmervergaben* auf wenige Bieter und überhöhte Forderungen aufgrund so genannter „weicher Nachträge“ prüfen. Der *baustellenferne Einsatz von Gerät und Material* und die *Kalkulationsgrundlagen* einzelner Angebote (geeignet, ausreichend, *Kalkulationsfehler, Massenungenauigkeiten*), sowie *Neben- und Alternativangebote* werden ebenfalls Gegenstand näherer Betrachtung sein.

Im *Auslandsgeschäft* ist die Erkennung offensichtlicher Schwachstellen meist weniger das Problem als die Lösung häufig *schwieriger Rechtsfragen: Wer gilt im Einzelfall im Ausland* als Amtsträger im Sinne des deutschen Strafrechts? Was ist eine angemessene Ge-

45 Zum hohen Anteil des Handels an den Korruptionsdelikten in 2005 oben Fn. 14. Gemäß dieser Quelle kamen 9,2 % der „Geber“ aus der Baubranche, 6 % aus dem Dienstleistungsgewerbe, aber jeweils nur 0,7 % aus den Bereichen Pharma/Gesundheit und Entsorgung.

46 Zur Bauwirtschaft zuletzt die lesenswerte Entscheidung des BGH, NJW 2006, 2864 – „Wuppertaler Korruptionsskandal“.

47 Siehe oben Fn. 19. Die genannten Länder liegen 2006 auf den drei letzten Plätzen.

48 Das entsprechende Risiko wird oft unterschätzt, zumal die Auslandsbestechung seit 15. 2. 1999 in Deutschland strafbar ist. Seit 30. 8. 2002 gilt § 299 StGB auch im internationalen geschäftlichen Verkehr (§ 299 Abs. 3 StGB).

49 Zu den typischen off-shore-Geschäften zur Bildung schwarzer Kassen und back-to-back-Geschäften (der Mailänder Staatsanwalt) Colombo in *Pieth/Eigen* (Fn. 43), S. 149.

50 Vgl. etwa die Broschüre „Facing up to Corruption“ – A Practical Business Guide, der Control Risks Group, herausgegeben in Verbindung mit dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI).

51 Darüber informieren *Wiehen*, in: *Pieth/Eigen* (Fn. 43), S. 304 sowie die Homepage von Transparency (Fn. 2).

52 Man denke an das Beispiel des deutschen Spediteurs, dessen Fahrzeuge in einem fernöstlichen Land der früheren Sowjetunion in Abständen von etwa 50 Kilometern immer wieder an Straßensperren von der lokalen Polizei „kontrolliert“ werden, die eine Weiterfahrt nur zulässt, wenn dafür bezahlt wird.

53 Der „Foreign Corrupt Practices Act“ in den USA mit seinen drastischen Folgen (insbesondere Haft) der Auslandsbestechung für das US-Management war letztendlich eine Konsequenz der Watergate-Affäre, während derer eine unabhängige Kommission des US-Kongresses über 300 Bestechungsfälle von US-Unternehmen gegenüber ausländischen Regierungsbeamten aufdeckte, weitere Informationen unter www.worldpolicies.com.

54 Eine „sachdienliche Auskunft über die Zuverlässigkeit der einzustellenden Person“ verlangt *Rebmann/Roth/Hermann* (Fn. 8), § 130 OWiG, Rn. 15. Dafür sollte nach hiesiger Ansicht ein Zeugnis des vorherigen Arbeitgebers ausreichen.

55 Ein Beispiel ist abgedruckt bei *Zimmer/Stetter*, BB 2006, 1445, 1452.

genleistung für einen Unternehmensmakler in der Ukraine? Kann für die Schlichtung eines Arbeitskampfes in Lesotho einem Verwandten des Königs eine Vergütung versprochen werden?

Hier empfiehlt es sich, *geeignete, (international) erfahrene Berater hinzuziehen*. In Betracht kann ebenfalls die Einholung eines *anwaltlichen Gutachtens kommen, insbesondere, wenn es sich um (höchst-)richterlich noch nicht entschiedene Rechtsfragen handelt*. Kompetente, sorgfältig ausgewählte und wahrheitsgemäß unterrichtete Rechtsgutachter können in Zweifelsfällen entlasten.

Allgemein ist zu erwarten, dass mit Blick auf besonders gefährdete Mitarbeiterpositionen bereits die *Stellenbeschreibung und der Arbeitsvertrag* klare Vorgaben enthalten, was im Hinblick auf Korruptionsrisiken durch das Unternehmen von dem Einzustellenden verlangt wird. Wo dies unterblieben ist, kann nachträglich eine Geschäftsanweisung helfen. Dabei sollten auch die *arbeits- und zivilrechtlichen Konsequenzen (Abmahnung, Kündigung, Schadenersatz) von Verstößen angesprochen werden*.

Generell wird man in mittelständischen Unternehmen einen formalen, *organisatorischen Mindestrahmen* erwarten. Dafür kann die Beschäftigung eines *erfahrenen Revisionsexperten* ausreichen, der „weiß, wonach er zu suchen hat“ und der seine *Nachforschungen unter dem Schutz der Geschäftsleitung tatsächlich anstellt*. In einem *betrieblichen Verhaltenskodex* (meist Ethik-Management-Programm, Geschäftsanweisung zur Korruptionsbekämpfung oder ähnlich genannt) sollten *klare Verhaltensanweisungen für genauer beschriebene Konfliktsituationen* den Mitarbeitern an die Hand gegeben werden. Dieser Verhaltenskodex sollte einen *standardisierten Prozess beinhalten*, wie die Mitarbeiter mit Hinweisen auf Korruptionssachverhalte im Unternehmen umzugehen haben.

Ein *Ansprechpartner* für alle Korruptionsthemen im Unternehmen, der *keine Disziplinarbefugnisse* gegenüber den Mitarbeitern haben sollte und in dieser Funktion *weithin weisungsfrei ist, hat die Vorgänge zu koordinieren*⁵⁶. Dies kann ein *externer Ombudsmann*, ein *interner Beauftragter für Korruptionsbekämpfung*, eine *Anwaltskanzlei* oder ein *sonstiges Dienstleistungsunternehmen* übernehmen.

c) Ergänzend für Großunternehmen und Konzerne

Die Zielrichtung der Risikobestandsaufnahme wird auch in einem Großunternehmen einer stärker gefährdeten Branche nicht von der Problemanalyse in allen Unternehmen abweichen. Allerdings wird man bei der *Durchführung von Prüfungen durch das Controlling/die Revision* gegenüber dem Mittelstand eine *verstärkte Systematisierung und Professionalisierung* erwarten dürfen. Dies gilt bezüglich der *Prüfungsvorbereitung und des Ablaufes* (Analyse der Prüfobjekte, computergestützte Prüfungsplanung, Prüfungsankündigung, Prüfungsrichtung und Methode, Vollprüfung/Stichproben/Zufallsauswahl, Spezialisteneinsatz, Prüfungsfragebogen und Checklisten, Einbeziehung prüfungsspezifischer Fachliteratur⁵⁷, Analyse von Systemmängeln, Regelberichterstattung der Revisoren und Abteilungsdokumentation⁵⁸). Auch die *Organisation der Umsetzungskontrolle* und die *Dokumentation* haben hohen Anforderungen zu entsprechen.

Die relevanten *Informationen zu korruptionsrelevanten Sachverhalten* (Hinweise zu *besonderem Gefahrenpotential* wie beispielsweise dem öffentlichen Aufsehen um die kostenlose Kartenverteilung an Kunden bei der Fußballweltmeisterschaft, neuere Hinweise aus der *Rechtsprechung oder Informationen über Korruptionsvorgänge bei Wettbewerbern*) kann man *in das Intranet des Unternehmens einstellen* und so betroffene Mitarbeitern aktuell zusätzlich sensibilisieren. Der Ansprechpartner für die Mitarbeiter sollte hier von anderen Aufgaben freigestellt sein.

Auf der Stufe eines Großunternehmens in gefährdeten Bereichen wird sich die Unternehmensleitung mit dem *Phänomen des Lob-*

byismus unter korruptionspräventiven Aspekten auseinandersetzen müssen. Bei vielen großen Unternehmen wirken in Beiräten und Aufsichtsgremien der Obergesellschaft (daneben oft auch bei Tochtergesellschaften) eine *Anzahl von Mandatsträgern* mit, die meist einem kommunalen Umfeld entstammen (Bürgermeister, Verwaltungsbeamte, Regierungspräsidenten). Dagegen ist prinzipiell nichts einzuwenden, solange sich die hierfür gezahlten *Vergütungen* in einem angemessenen Rahmen bewegen und die *Verträge* mit diesen Personen einer rechtlichen Überprüfung standhalten. Man wird erwarten können, dass eine solche Vertragsprüfung grundsätzlich erfolgt. Soweit eine *größere Zahl von Personen* im Konzern von einer entsprechenden Praxis betroffen ist, sollte die Konzernmuttergesellschaft *Richtlinien* erstellen, die den Umgang und die Vertragsgestaltung mit diesen Mandatsträgern vorgeben (*Vergütung, Reisekosten, Auslagenersatz, Ausschluss von Vielfachmandaten, Pflicht zur Offenbarung von Interessenkonflikten, Einhaltung der Transparenzregelungen* etc.).

3. Ergänzende Maßnahmen bei hohem Gefahrenpotential und festgestellten Rechtsverstößen („Stufe III“)

a) Alle Unternehmen unabhängig von der Unternehmensgröße

Ist es trotz aller Prävention zu Straftaten im Unternehmen gekommen, muss sich in allen Unternehmen die zusätzliche *Risikobestandsaufnahme auf die Ursachen* konzentrieren. Hier gibt es kein Ermessen⁵⁹. Die Sachverhalte sind *aufzuklären*, die Täter zu *ermitteln und die Ursachen abzustellen*. Das in dieser Situation naheliegende Vorhaben, die *E-Mail-Korrespondenz* der verdächtigten Mitarbeiter zu prüfen, ist nur realisierbar, wenn (vorher) im Betrieb die private Nutzung ausdrücklich und konsequent verboten wurde⁶⁰. Den Mitarbeitern ist durch Rundschreiben, Intranet oder andere unternehmensübliche Verlautbarung das uneingeschränkte *Commitment* der Unternehmensleitung zu *kommunizieren*, die Vorkommnisse sind *aufzuklären* und ähnliche Verhaltensweisen *keinesfalls zu dulden*. Für alle Fälle der Nichteinhaltung dieser Vorgabe sind *arbeitsrechtliche Sanktionen* und die *Überstellung an die Strafverfolgungsbehörden* anzudrohen.

Damit ist das Unternehmen bei der vielzitierten und meist uneingeschränkt geforderten *„Zero Tolerance Policy“*⁶¹ angelangt. Unter diesem Schlagwort wird die ausnahmslose Ahndung aller Verstöße durch entsprechende Sanktionen gefordert. Dies bedeutet dann selbstverständlich auch Härten und im Betrieb schwer vermittelbare Zurechtweisungen verdienter Mitarbeiter, oft auch deren Kündigung. Allerdings stoßen die Verfechter der sofortigen Kündigung schnell an die *praktischen Grenzen*, welche das *Arbeitsrecht* dieser Kompromisslosigkeit zieht. Es rechtfertigt keineswegs jeder Verstoß gegen (beispielsweise) die Bewirtungsrichtlinien, das Vier-Augen-Prinzip oder das interne Verbot der Annahme von Geschenken die Abmahnung, erst recht nicht die außerordentliche Kündigung⁶². Das Unternehmen wird ungeachtet dessen in

56 Beides erscheint notwendig, damit der Ansprechpartner seine Funktion tatsächlich erfüllen kann, so auch in der öffentlichen Verwaltung, siehe 5.3, 5.5 der Richtlinie des Bundes (oben Fn. 2).

57 Sehr ins Detail gehen die bereits erwähnten Werke von *Klinger/Klinger* (Fn. 26); *Euler* (Fn. 26); *Hofmann* (Fn. 26).

58 Im Detail dargestellt bei *Hofmann* (Fn. 26), S. 273 ff.

59 Das folgt schon aus §§ 130, 30, 9 OWiG, zur gesteigerten Aufsichtspflicht mit Nachweisen aus der Rechtsprechung *Rebmann/Roth/Hermann* (Fn. 8), § 130 OWiG, Rn. 14.

60 *Zimmer/Stetter*, BB 2006, 1445, 1450.

61 *Uwe H. Schneider*, ZIP 2003, 645; *Hauschka*, ZIP 2004, 877, 881.

62 Zu den arbeitsrechtlichen Aspekten der Korruption *Zimmer/Stetter*, BB 2006, 1445. Die fristlose Kündigung setzt zumindest den Verdacht einer Straftat voraus. Die rechtskräftige Verurteilung des Arbeitnehmers wegen eines Korruptionsdeliktes kann nicht abgewartet werden, die Verdachtskündigung wegen aktiver und passiver Bestechung bedarf eines dringenden Tatverdachtes einer

Hauschka | Greeve | Compliance in der Korruptionsprävention – was müssen, was sollen, was können die Unternehmen tun?

schwerwiegenden Fällen selbst dann mit voller Konsequenz und mit Härte reagieren (müssen), wenn der anschließende Arbeitsgerichtsprozess nicht gewonnen werden kann. Bei einer positiven Entwicklung über längere Zeiträume hinweg kann eine Lockerung der verschärften Aufsicht in Betracht kommen⁶³.

Verständlich und wünschenswert wäre für betroffene Unternehmen, wenn die Geschäftsleitung wenigstens eine *Mitteilungspflicht für alle Mitarbeiter bezüglich möglicherweise korruptiver Sachverhalte* einseitig begründen könnte. Dem kann aber ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats entgegenstehen⁶⁴. Es verbleibt insoweit die Möglichkeit einer Betriebsvereinbarung, einseitige Maßnahmen können nicht erzwungen werden. Der *Versuch des Abschlusses einer Betriebsvereinbarung* sollte aber unternommen werden.

Alle Unternehmen, in denen es zu Korruptionsfällen gekommen ist, sollten einen *Korruptionsbeauftragten oder Ombudsmann bestellen*. Den Mitarbeitern ist die Person und ihre Aufgabe durch Rundschreiben und im Intranet bekannt zu geben und zusätzlich im Rahmen von Schulungsmaßnahmen im Einzelnen mitzuteilen.

Soweit Verträge mit Kunden, Nachunternehmern, Handelsvertretern oder anderen relevanten Personen konkrete Korruptionssachverhalte begünstigen oder auslösen können, sind *strafbewehrte „Ethikklauseln“*⁶⁵ in das Vertragswerk aufzunehmen, um auch die Geschäftspartner zu sensibilisieren und in die Pflicht nehmen zu können.

b) Ergänzend für mittelständisch geprägte Betriebe (ca. 250 Beschäftigte und/oder 50 Mio. Umsatz)

Ein mittelständischer Betrieb, in dem es zu Korruptionsfällen gekommen ist, wird seine Risikobestandsaufnahme durch Revision und/oder Controlling weiter *systematisieren und professionalisieren* müssen. Es gibt mittlerweile eine Reihe von *Beratungsunternehmen* aus dem Umfeld der Wirtschaftsprüfungen, aber auch auf Korruption spezialisierte Berater, die dabei Hilfestellung bieten können.

Das *Commitment* der Mitarbeiter, welche dem „Hochrisikogeschäft“ zuzurechnen sind, sollte *gezielt hinterfragt* werden. Dazu kann sich die Personalabteilung entsprechender *Tests, vor allem aber auch interaktiver Schulungen*, bedienen, bei denen in regelmäßigen Abständen *der Lernerfolg bei den Mitarbeitern abgefragt wird*. Einfachere Varianten solcher Programme kann ggf. auch eine versierte EDV-Abteilung in Zusammenarbeit mit Rechtsanwälten erstellen. Die Revision oder das Controlling dürfen vor *überraschenden Geschäftsprüfungen* nicht zurückschrecken, wenn schwerwiegende Risiken im Unternehmen vermutet werden.

Auf dieser Ebene wird man einen umfassend instruierten und tätigen *Compliance-Beauftragten der Unternehmensleitung* erwarten. Dies muss kein neu eingestellter Mitarbeiter sein, die Aufgabe kann durchaus von einem Unternehmensjuristen oder einem früheren und mittlerweile im Ruhestand befindlichen Geschäftsführer oder Revisionsleiter wahrgenommen werden. Gute Kenntnisse der Unternehmung, das uneingeschränkte Vertrauen der Mitarbeiter in die persönliche Integrität und der Zugang zu fachlicher Unterstützung sollten diesen Beauftragten auszeichnen.

c) Ergänzend für Großunternehmen und Konzerne

An ein Großunternehmen, in dem sich Korruptionsfälle bereits ereignet haben, sind die *höchsten Anforderungen* bezüglich der Korruptionsprävention zu stellen. Man wird zwar nicht erwarten können, dass generell – wie dies bei der Deutsche Bahn AG und nun auch bei der Siemens AG gemacht wurde – Personal mit Erfahrung aus der Strafverfolgungstätigkeit (Polizei, LKA, BKA oder StA) zur Risikoeermittlung und Schadensbegrenzung eingesetzt wird. An die *Ursachenforschung* und an die *Maßnahmen zur Verhinderung* von Wiederholungsfällen sind aber erhebliche Anforderun-

gen zu stellen. Das schließt einen *gewissen kriminalistischen Einsatz*⁶⁶ ein, etwa die Befassung mit *Täterprofilen und Korruptionskarrieren*⁶⁷, auch die Beauftragung privater *Ermittlungsunternehmen* sowie die Auswertung der Ergebnisse in *nachfolgenden Schulungen durch erfahrene, externe Berater*.

Im Hinblick auf Commitment und Organisation wird man eine *kontinuierliche, nachhaltige Vermittlung der Botschaft* der Unternehmensleitung erwarten. Dies setzt regelmäßig das *Vorhandensein einer* – wie auch immer beschaffenen – *Compliance-Organisation* voraus. Diese kann auch auf dieser Ebene aus internen Ressourcen wie beispielsweise der Rechtsabteilung, Revision, Controlling und Vorstandsreferenten rekrutiert sein. Entscheidend ist, dass sich *eine hierfür gebildete Einheit im Unternehmen mit dem Thema Korruptionsprävention dauerhaft und professionell befasst*, die Mitarbeiter über neuere Entwicklungen und Gefahren *informiert, regelmäßige Schulungen abhält und sich mit entsprechenden Themen an regulären Fortbildungsveranstaltungen im Unternehmen beteiligt*.

Schließlich stellt sich die Frage nach der *Notwendigkeit einer Whistleblower-Hotline*⁶⁸, über die Mitarbeiter im Unternehmen *anonym über Korruptionsvorgänge berichten* können. Selbstverständlich ist es für jedes Unternehmen eine schwere Entscheidung, dieser auch als Förderung von Denunziantentum verstandenen Form der Mitarbeiterbeteiligung ein Forum zu bieten. Solche Foren für Whistleblower“ existieren aber ohnehin schon u. a. bei kommerziellen

DR. GINA GREEVE



Rechtsanwältin; Partnerin der auf Wirtschaftsstrafrecht und Baurecht spezialisierten Kanzlei MGR Rechtsanwälte in Frankfurt a. M. Ihr Tätigkeitsschwerpunkt ist das Wirtschaftsstrafrecht, insbesondere in Zusammenhang mit Korruptionstaten. Mitherausgeberin des Handbuchs für Baustrafrecht. In 2005 erschien ihre Publikation „Korruptionsdelikte in der Praxis“. Dr. Greeve ist Mitglied des Strafrechtsausschusses des Deutschen Anwaltvereins sowie des

Geschäftsführenden Vorstandes der Arbeitsgemeinschaft Strafrecht des Deutschen Anwaltvereins. Die Kanzlei MGR Rechtsanwälte wurde mit Dr. Greeve im Jahr 2005 als Kanzlei des Jahres im Wirtschaftsstrafrecht von Juve ausgezeichnet.

DR. CHRISTOPH E. HAUSCHKA



Jahrgang 1953. Studium in Regensburg. I. Staatsexamen 1978, Promotion (bei Professor Dr. Reinhard Richardi) 1980, II. Staatsexamen 1980. 1980 bis 1983 Rechtsanwalt bei Dr. Fiedler & Partner (heute CMS) in München. 1983 bis 1986 Corporate Legal Counsel bei Mars Inc., London. 1987 bis 1990 am Zentrum für Internationale Wirtschaft der Universität Konstanz. 1990 bis 1994 Rechtsanwalt bei Nörr, Stiefenhofer & Lutz, München und Brüssel, seit 2006 zusätzlich Geschäftsführer der CLS Construction Legal Services GmbH, Köln. Herausgeber des ab Februar 2007 verfügbaren Handbuchs „Corporate Compliance.“ 1994 bis 1997 General Counsel und Director Legal bei Waste Management Deutschland Holding GmbH, Essen. Seit 1998 Chefsyndikus bei der Ed. Züblin AG, Stuttgart.

strafbaren Handlung und der Anhörung des Mitarbeiters, Überblick bei Müller-Glöge, Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht, BGB 230, § 626, Rn. 208 ff.

⁶³ BayOLG, wistra 1988, 320,321.

⁶⁴ So für die Einführung eines Formulars bei einer Wirtschaftszeitung, mit dem die Redakteure zur Vermeidung von Insidersachverhalten bestimmten Wertpapierbesitz melden sollten, BAG, NZA 2003, 166 („Handelsblatt“).

⁶⁵ Ein Beispiel geben die Allgemeinen Einkaufsbedingungen der DB AG und der mit ihr verbundenen Unternehmen – AEB Ausgabe 15. 11. 2003 – (164.0220V04).

⁶⁶ Am Markt gibt es EDV-Programme zur Aufdeckung wirtschaftskrimineller Vorgänge durch „Rasterfahndung“ in (Massen-)Daten, wie z. B. FraudScan.

⁶⁷ Beides abrufbar beispielsweise unter www.business-keeper.com.

⁶⁸ Zu arbeits- und datenschutzrechtlichen Problemen im Zusammenhang mit der Einführung von Whistle-Blower-Hotlines siehe *Wisskirchen/Körber/Bissels*, BB 2006, 1567. Zu Vorteilen *Bürkle*, DB 2004, 2158.

Anbietern und Polizeibehörden.⁶⁹ Es ist daher generell möglich, unerkannt auf tatsächliches oder vermeintliches Fehlverhalten von Arbeitskollegen hinzuweisen. Da ist zu überlegen, ob es nicht im Sinne des Unternehmens vorteilhafter ist, eine entsprechende Whistleblower-Hotline selbst anzubieten, um auch von Unternehmensseite aus reagieren zu können.

Aufgrund des juristischen Sachverständes und des Schutzes des anwaltlichen Berufsgeheimnisses wird es für vorzugswürdig erachtet, die Whistleblower-Hotline zu einer entsprechend instruierten, externen Rechtsanwaltskanzlei zu schalten. Dort muss die Anonymität des anrufenden Mitarbeiters ebenso wie eine sachgerechte Information des Unternehmens durch entsprechende Vereinbarungen sowie generell Unternehmenskenntnis gewährleistet sein.

IV. „Best Practice“ statt Regulierung

Alle Unternehmen sollten aus Gründen des Risikomanagements, im Interesse der Öffentlichkeitsarbeit und zur Abwendung schwerwiegender oder sogar existenzgefährdender Nachteile sowie zum Schutz aller Mitarbeiter, insbesondere der leitenden Mitarbeiter und Organmitglieder, nach Korruptionsprävention streben. Die ersten Rufe nach staatlich überwachter Selbstregulierung oder gesetzgeberischen Maßnahmen sind bereits hörbar⁷⁰. Nur ein Streben nach „Best Practice“ in allen Wirtschaftszweigen kann den Unternehmen auf Dauer weitere Bürokratie ersparen. Ein wirksames Compliance-Programm setzt voraus, dass es praktikabel ist. Der vorliegende Beitrag will hierzu einen Vorschlag bieten, der wie folgt tabellarisch zusammengefasst ist.

V. Zusammenfassende Checkliste

Risikopotential → Unternehmensgröße ↓ ↓ ↓	Unternehmerischer Normalfall (Stufe I)	Gefährdete Branche/Tätigkeit etc. (Stufe II)	Bereits konkrete Vorfälle (Stufe III)
alle Unternehmen, auch Kleinbetriebe	<ul style="list-style-type: none"> - auf Korruptionsthemen bezogene(s) Risikoanalyse und Commitment der Geschäftsleitung - nachweisbare Vermittlung von erforderlichen Fach- bzw. Rechtskenntnissen - Einhaltung kaufmännischer Grundsätze - Dokumentations- und Nachweispflichten, Funktionstrennung, Regelungen zu Nebentätigkeiten, Beteiligungen, Berater- und Beiratstätigkeit, Spenden, Sponsoring, Kontoeröffnung, Geschenken, Bewirtungen, Privatgeschäften mit Geschäftspartnern - regelmäßige Durchführung von Stichproben - Einschreiten der Leitung bei konkretem Verdacht - Streben nach Transparenz im Unternehmen 	<p><i>ergänzend:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Branchenrisikoanalyse (etwa Handelsrisiken, Auslandsrisiken, gefährdete Branche und Tätigkeit) - Commitment und Kommunikation auf Ergebnis der Risikoanalyse bezogen - Jobrotation in gefährdeten Bereichen - Einbeziehung von Spezialisten - Geschäftsanweisung/Rundschreiben zu betriebsspezifischen Korruptionsthemen - Personalauswahl mit „besonderer Sorgfalt“ - Eingehen auf und Umgang mit Lobbyismus - lückenlose Zuständigkeitsregelung - Ethikklauseln in Verträgen 	<p><i>ergänzend:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - fallbezogene Analyse und Beseitigung der Ursachen - unternehmensinterne Verlautbarung zu beiden Punkten - Zero Tolerance Policy - Versuch der Einführung einer generellen Mitteilungspflicht - Bestellung interner Beauftragter zur Überwachung - Ethikklauseln in Verträgen
mittelständisch geprägte Unternehmen	<p><i>ergänzend:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Existenz einer Abteilung Revision/Controlling - durch diese regelmäßige Prüfung gängiger Indikatorenlisten (auffälliger Lebensstandard, Bevorzugung oder Sonderkonditionen, mangelhafte Dokumentation von Geschäftsvorfällen, unnötige Dienstreisen, Kompetenzüberschreitung etc.) - belastbares Commitment der Leitung - konsequent praktiziertes Vier-Augen-Prinzip - Regelungen zu Beschaffung und Investitionen - Zuständigkeitsregelung und Dokumentation 	<p><i>ergänzend:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Risikoprüfung durch Revision/Controlling - Zuschnitt auf spezielle Risikofelder (etwa Kundenveranstaltungen, Kickback-Geschäfte, Nachtragsforderungen, Hochrisikoländer etc.) - individuelle Risikoanpassung in Arbeitsverträgen, Stellenbeschreibungen etc. - anwaltliche Gutachten zu Sonderthemen - verstärkter Organisationsrahmen (Verhaltenskodex, Ethik-Management-System etc.) - Eingehen auf und Umgang mit Lobbyismus - interner Ansprechpartner - Ethikklauseln in Verträgen 	<p><i>ergänzend:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bestandsaufnahme systematisiert und professionalisiert - dazu Beratungsunternehmen - Commitment der Mitarbeiter kontrolliert (Tests, interaktive Schulungen) - überraschende Geschäftsprüfungen - Bestellung eines Compliance-Beauftragten
Großunternehmen, Konzerne	<p><i>ergänzend:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - systematische Risikerkennung durch Revision/Controlling (gezielte Korruptionsprüfungen) - Commitment in Geschäftsanweisung oder Rundschreiben, Face-to-Face-Schulung und ergänzend e-Learning - vollständige Trennung aller Handlungs- von Überwachungsfunktionen im Unternehmen - Existenz eines Bereichs Unternehmenssicherheit/Werkschutz - Bestellung interner Beauftragter 	<p><i>ergänzend:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Systematisierung und Professionalisierung bzgl. Prüfungsvorbereitung und Ablauf - sofortige Kommunikation besonderer Gefahrenpotentiale - Nutzung des unternehmensinternen Intranet - Korruptionsbeauftragter oder externer Ombudsmann - Eingehen auf und Umgang mit Lobbyismus - Ethikklauseln in Verträgen 	<p><i>ergänzend:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - professionelle Ermittlung (Täterprofile, Berater) - Einführung einer permanenten Compliance-Organisation (beobachtet, informiert und schult Mitarbeiter) - anonyme Whistleblower-Hotline (vorzugsweise zu einer externen Anwaltskanzlei)

⁶⁹ Siehe z. B. unter www.korruptionsbekaempfung.niedersachsen.de.

⁷⁰ Für staatlich überwachte Selbstregulierung Scherer, RIW 2006, 363; für gesetzgeberische Maßnahmen zur Belohnung und Bestrafung der Unternehmen („carrot and stick“) Bachmann/Prüfer, ZRP 2005, 109; für Empfehlungen zur (Mindest-)Ausgestaltung aktiver Korruptionsprävention im Deutschen Corporate Governance Kodex spricht sich Transparency aus, Deutsches Chapter e. V., Vorschläge zur Fortschreibung des Deutschen Corporate Governance Kodex (12. 8. 2003/PvB).