

## Compliance Management –

### Warum dies für den Zusammenhalt unserer Gesellschaft wichtig ist.

Prof. Dr. Edda Müller, Vorsitzende von Transparency International Deutschland

Eröffnungsk keynote beim 2. Bundeskongress Compliance Management, 26. 11. 2014, Berlin

---

Sehr geehrter Herr Haase, meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich danke den Veranstaltern sehr herzlich für die Einladung. Vor allem danke ich für die willkommene Herausforderung, hier vor erfahrenen **Praktikern des Compliance Managements** über ihr Aufgabenverständnis zu sprechen. Zum täglichen Geschäft der meisten von Ihnen gehört es, Standards für rechtskonformes Verhalten von Unternehmen zu entwickeln und dafür zu sorgen, dass sie in der jeweiligen Organisation umgesetzt und gelebt werden. Es geht dabei nicht allein um das Vermitteln rechtlicher Normen und die Androhung von Sanktionen im Falle der Missachtung. Ich kann mir gut vorstellen, dass Ihre **Hauptaufgabe** vielmehr darin besteht, **Akzeptanz** in der Belegschaft sowie Unterstützung im Top-Management für die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit Ihres Tuns zu schaffen. Es geht um Verständnis für die Zwecke eines wirksamen Compliance Managements. Und es geht um die Einsicht, dass Compliance Management dem Unternehmen nützt und nicht etwa den Unternehmenserfolg behindert.

Ich werde im Folgenden nicht über den betriebswirtschaftlichen Nutzen rechtskonformer Verhaltensregeln sprechen. Mein Thema ist der Zusammenhang zwischen verantwortungsbewusster Unternehmensführung und dem Zustand des gesellschaftlichen Umfelds, in dem Unternehmen tätig sind. Die Fragen, die ich beantworten möchte, lauten:

#### **Warum ist Compliance Management für den Zusammenhalt einer Gesellschaft wichtig?**

Und als zweite Seite derselben Medaille:

#### **Warum braucht erfolgreiches Wirtschaften gesellschaftlichen Zusammenhalt sowie eine gute Regierungsführung?**

1. Zunächst zur **Standortbestimmung**. Wo stehen wir heute?

#### **Welchen Stellenwert hat Compliance Management und ethisches Verhalten im Alltag von Wirtschaft, der Politik und von verschiedensten gesellschaftlichen Vereinigungen – wie z. B. den ADAC?**

Als Transparency International vor nunmehr 21 Jahren gegründet wurde, war das Berufsfeld des Compliance Managers noch unbekannt. Erst seit 1999 können Bestechungsgelder im Exportgeschäft nicht mehr länger „als nützliche Aufwendungen“ von der Steuerschuld abgesetzt werden.

**Internationale Vereinbarungen der UN, der OECD und des Europarats** haben inzwischen den Rechtsrahmen für die Ächtung von Korruption ausdifferenziert.

Im Rahmen von **Nachhaltigkeitsstrategien** fanden freiwillige Instrumente wie der UN Global Compact, das Corporate Social Responsibility-Konzept sowie der Deutsche Nachhaltigkeitskodex Eingang in die Unternehmen und ihre Rechenschaftsberichte. Kennzeichnungen zur Transparenz der ökologischen und sozialen Wertigkeit von Waren haben Konjunktur und die Stiftung Warentest testet neuerdings auch die Nachhaltigkeit des Herstellungsprozesses einzelner Waren. Zwar beschreibt nachhaltiger, ethisch verantwortungsbewusster Konsum noch nicht das Konsumverhalten vieler Verbraucher. Wenn Unternehmen mit menschenunwürdigen Herstellungsbedingungen und massiven Umweltschäden in Verbindung gebracht werden, müssen sie jedoch mit deutlichen Umsatzeinbußen rechnen.

Wir können feststellen - **der Zeitgeist hat sich gewandelt.**

„Der Missbrauch anvertrauter Macht zum eigenen Vorteil oder Nutzen“ – so definiert Transparency Deutschland Korruption – wird von weiten Teilen der Gesellschaft nicht mehr länger als **Kavaliersdelikt** angesehen.

Das **Bundeslagebild Korruption des Bundeskriminalamtes** für das Jahr **2013** weist eine deutliche Zunahme der Zahl der Tatverdächtigen gegenüber dem Vorjahr aus. Dies weist auf eine erhöhte Aufmerksamkeit für mögliches Fehlverhalten hin. Zugleich ist die Zahl der polizeilich registrierten Straftaten gesunken. Interessant ist die generelle Bewertung der Korruptionssituation durch das Bundeskriminalamt:<sup>1</sup>

- Die tatsächliche Korruptionskriminalität in Deutschland ist schwer abzuschätzen. Es wird nach wie vor von einer hohen Dunkelziffer ausgegangen.
- Korruptive Verbindungen zwischen Gebern und Nehmern sind in der Regel längerfristig angelegt.
- Als Geber korruptiver Handlungen treten in weit mehr als der Hälfte der Verfahren Personen in Leitungsfunktionen in Erscheinung.
- Korruption ist Kontrollkriminalität – die **Compliance Bemühungen der Unternehmen** spielen hierbei – so das Bundeskriminalamt - **eine wichtige Rolle**. Mehr als Zweidrittel der Verfahren wurden aufgrund externer Hinweise eingeleitet.

Drei Meldungen aus jüngster Zeit fand ich für den Wandel des Zeitgeistes symptomatisch. Es war zum einen die Medienberichterstattung zum Urteil des Essener Landgerichts gegen den **ehemaligen Arcandor-Chef Thomas Middelhoff**. Das Strafmaß von drei Jahren Gefängnis wird in Erinnerung an frühere Prozesse gegen Top-Manager als ungewöhnlich hoch angesehen ebenso überrascht die Andauer der Untersuchungshaft trotz der Tatsache, dass das Urteil noch nicht rechtskräftig ist. Kommentiert wird vor allem die

---

<sup>1</sup> Vgl. Bundeslagebild Korruption 2013, Bundeskriminalamt, Wiesbaden, S. 14

Selbstbedienungsmentalität Middelhoffs. So habe Middelhoff zum Beispiel auf Konzernkosten üppige Privattermine in New York und Saint Tropez wahrgenommen während am Unternehmenssitz in Essen Mitarbeiter entlassen wurden. Generell habe Middelhoff anscheinend jedes Maß verloren und sich über Gesetze erhaben gefühlt. Der Mangel an Verantwortungsbewusstsein zeige sich an seiner völlig fehlenden Schuldeinsicht. So beteuerte Middelhoff vor Gericht, er fühle sich in seiner Ehre verletzt und könne sich kein Fehlverhalten vorwerfen<sup>2</sup>.

Bemerkenswert fand ich zum anderen ein Interview des „Tagesspiegel“ mit dem **Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Bank, Jürgen Fitschen.**

Fitschen scheint sich Sorgen über die wachsende Kluft von arm und reich in Deutschland zu machen. Er sagte: „Vom Wohlstand dürfen nicht nur Reiche profitieren ... Irgendwann könnte der Geduldsfaden reißen, wenn die Vermögenden in Zukunft immer mehr verdienen, während zu viele Bürger das Gefühl entwickeln, nicht angemessen teilhaben zu können an dem gemeinsam erwirtschafteten Mehrwert“.<sup>3</sup>

Schließlich hat der ARD Bericht vom 6. 11. 2014 mit dem Titel „**Luxemburg-Leaks**“ ein Erdbeben ausgelöst, das sicherlich seine Wirkung nicht verfehlen wird. Steuermodelle in Luxemburg – aber auch in den Niederlanden und anderen Mitgliedsstaaten der EU - helfen deutschen Konzernen – aber nicht nur diesen - auch mit Hilfe „kreativer Beratung“ durch Wirtschaftsprüfungsunternehmen wie PWC, Milliarden an Steuern zu sparen und sich auf diese Weise der Mitfinanzierung öffentlicher Aufgaben zu entziehen. Genannt wurden in der Sendung E.ON und die Deutsche Bank. So sollen Gewinne der Deutschen Bank aus Immobilien in Deutschland, Polen, Italien oder Frankreich mit mehreren Zwischenstopps – z.B. den Cayman Islands und Malta – einmal um den halben Globus gewandert sein, um schließlich in der Steueroase Luxemburg zu landen. Ähnlich „kreativ“ hat E.ON mit Hilfe von Kredit-Scheingeschäften seine Steuerzahlungen an den deutschen Fiskus reduziert.

Die Problematik der **Erosion von Steuerbeiträgen von Unternehmen an den Staat** ist seit Jahren bekannt. Vor allem multinationale Konzerne entziehen sich damit ihrer Verantwortung, sich an der Finanzierung eines funktionierenden Gemeinwesens zu beteiligen. Nicht nur wir warten auf die Vorschläge eines Aktionsplans der **OECD**, der diesen Missstand beseitigen will. Er wird derzeit unter dem Kürzel BEPS - Base Erosion and Profit Shifting – bei der OECD erarbeitet und soll 2015 vorliegen.

## **2. Was haben die drei Beispiele mit Compliance Management und dem gesellschaftlichen Zusammenhalt zu tun?**

---

<sup>2</sup> Vgl. Tagesspiegel, 15. 11. 2014., S. 1 und 2

<sup>3</sup> Vgl. Tagesspiegel, 25. 10. 2014

Unternehmerisches Compliance Management ist durch einen großen Gestaltungsspielraum charakterisiert. Ziele, Inhalte und Standards werden nur teilweise von Rechtsnormen wie z. B. strafrechtliche Vorgaben, das Vergabe-, Wettbewerbs- und Kartellrecht vorgegeben. Viele Unternehmen und Institutionen haben sich darüber hinaus freiwillig zu ethischen Verhaltensregeln und Kriterien der Integrität verpflichtet. Sie wollen als verantwortungsbewusster Akteur wahrgenommen werden, der die gesellschaftlichen Folgen seiner Geschäftspolitik reflektiert und nicht jedes Geschäft tätigt, das kurzfristig Gewinn verspricht. Der Maßstab ihres Handels ist die Bewahrung des Vertrauens ihrer Mitarbeiter und Kunden sowie der Öffentlichkeit.

Die Selbstherrlichkeit und Unredlichkeit eines Managers vom Typ Middelhoff hat in einer **werteorientierten Unternehmenskultur** keine Zukunft. Es ist zu hoffen, dass sich dies auch im Personalmanagement und der Rekrutierung von Führungskräften herumspricht. Gebraucht werden Manager, die ein Unternehmen sowie das Schicksal der Mitarbeiter nicht zur Beute machen. Es müssen Manager sein, die über den Tellerrand des einzelnen Unternehmens hinausschauen.

Erfolgreiche Unternehmen, auskömmliche Löhne und sichere Arbeitsplätze sind wesentliche Eckpfeiler eines zufriedenen Gemeinwesens. Das Umgekehrte ist aber auch richtig und wird von Wirtschaftsvertretern nicht selten verkannt. Ein befriedetes Gemeinwesen sowie leistungsfähige staatliche Institutionen sind die Voraussetzung für erfolgreiches Wirtschaften. Die eine Seite kann nicht ohne die andere.

Unternehmen brauchen, um mittel- und langfristig erfolgreich zu sein, in den Ländern, in denen sie tätig sind, förderliche Strukturen. Dazu gehören gut ausgebildete Fachkräfte, ein leistungsstarker Bildungs- und Wissenschaftssektor, eine gut funktionierende Infrastruktur, sowie eine gesunde und lebenswerte Umwelt. Sie brauchen vor allem gesellschaftliche Stabilität und Frieden sowie einen funktionierenden Rechtsstaats, der vor Willkür, Kriminalität und Machtmissbrauch schützt.

Unternehmen gefährden den gesellschaftlichen Frieden und die Bedingungen für „gute Regierungsführung“, wenn sie – um nur einige nicht ganz untypische Verhaltensweisen zu nennen -

- den Sozialstaat durch arbeitnehmerunfreundliche Beschäftigungs- und Entlohnungsmodelle überstrapazieren,
- bei der Gestaltung von Managergehältern und Boni-Programmen das richtige Maß vermissen lassen;
- in den Ländern, in denen sie operieren, keine Steuern zahlen und zugleich Vorleistungen des Staates für ihr erfolgreiches Wirtschaften verlangen und erhalten , die von den Steuern des „kleinen Mannes“ bezahlt werden müssen,
- den Primat der Politik und damit politische Entscheidungen nicht respektieren, die in einem demokratischen Willensbildungsprozess zustande gekommen sind – ein Problem, das derzeit bei den Verhandlungen von TTIP die Gemüter bewegt,

- Staat und Verwaltung und die ordnende Hand öffentlicher Institutionen schlecht reden und durch gebetsmühlenhafte Bürokratieschelte den Eindruck vermitteln, nur der schwache und arme Staat sei ein guter Staat.

### **Warum haben alle diese Forderungen etwas mit Ihren Aufgaben als Compliance Manager zu tun?**

Letztlich geht es um die Schaffung einer **neuen Unternehmenskultur** – eine Unternehmenskultur für Integrität und Moral. Die notwendigen Veränderungen fangen in den Köpfen an. Regelwerke sind hilfreich. Sie müssen jedoch mit Leben erfüllt werden. Ethisches Handeln muss zum integralen Bestandteil des Geschäftsgebarens werden. Damit dies geschieht sind vor allem die Unternehmensleitungen gefordert. Compliance Manager müssen als „change manager“ agieren. Die richtigen Organisationsmodelle spielen dabei eine wichtige Rolle.

Wie es nicht sein sollte, zeigt eine Untersuchung des Korn/Ferry Institute of Fortune aus dem Jahr 2012 bei 500 Unternehmen. 87 Prozent der Befragten hielten verantwortliche Unternehmensführung anscheinend für eine PR-Aufgabe und machten die Leiter der Kommunikationsabteilung für den Ruf des Unternehmens verantwortlich.<sup>4</sup> Bestraft werden soll der Bote der schlechten Nachricht – nicht aber der Verursacher der Nachricht.

### **3. Was muss getan werden um den notwendigen Wandel zu beschleunigen**

Noch so verantwortungsbewusstes Compliance Management einzelner Unternehmen allein werden die manifesten Probleme weltweit sowie latente Krisenerscheinungen in unserem eigenen Land nicht heilen können. Die Krisenherde dieser Welt – in Asien, im Nahen Osten und in Afrika sowie nun auch vor unserer Haustür in der Ukraine - nehmen zu. Dass dabei Korruption sowie nicht funktionierende Staatlichkeit eine zentrale Rolle spielen, belegen seit Jahren die Untersuchungen von Transparency. Wir konstatieren aber auch in Deutschland eine zunehmende **Vertrauens- und Gerechtigkeitskrise**.

Die **Gerechtigkeitskrise** hat einen konkreten materiellen Hintergrund. Belegen will ich dies mit drei Zahlen aus dem 2013 in Deutschland veröffentlichten „Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung“:<sup>5</sup>

- Der Vermögensanteil der vermögensstärksten 10 Prozent der Bevölkerung ist in den letzten Jahren weiter angestiegen und beträgt derzeit über die Hälfte des privaten Nettovermögens. Demgegenüber verfügen die Haushalte in der unteren Hälfte nur über ein Prozent des gesamten Nettovermögens.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> vgl. Communication Director Magazin, 4/2013, Editorial

<sup>5</sup> Lebenslagen in Deutschland. Der Vierte Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung, Hrsg. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Bonn, März 2013,

<sup>6</sup> vgl. Armuts- und Reichtumsbericht, a.a.O.; S. XII, Zahlen von 2008

- 2010 gaben etwa 15 Prozent der Menschen in Deutschland an, dass sie nach eigenem Empfinden nur schwer mit ihrem Einkommen auskommen. 2002 waren es noch 13,6 Prozent.<sup>7</sup>
- 16 Prozent der in Deutschland Beschäftigten mit einem Niedriglohn haben ein Einkommen, das unter der Armutrisikoschwelle liegt und daher durch staatliche Zuwendungen aufgestockt werden muss<sup>8</sup>.

Das „moralische Desaster“ (Tissy Bruns)<sup>9</sup> erklärt sich allerdings erst, wenn man diese Zahlen in Vergleich setzt zu den Managergehältern, den Boni und Abfindungen in der Realwirtschaft und dem Finanzsektor, und wenn man an die Arbeitslosen denkt, die nicht selten aufgrund des Missmanagements hoch bezahlter Manager ihren Arbeitsplatz verloren haben.

Die **Gerechtigkeitskrise manifestiert sich vor allem auch in den internationalen Beziehungen und in der Globalisierung der Weltwirtschaft**. Die alten Industrieländer haben sich jahrhundertlang auf Kosten der Entwicklungsländer bereichert. Sie haben die extremen Unterschiede zwischen arm und reich in Entwicklungsländern ebenso wie das Entstehen autoritärer Systeme lange Zeit hingenommen, wenn es denn den eigenen Wirtschaftsinteressen diente.

Wenn heute die reichen Industrieländer den Schwellenländern vorwerfen, durch Sozial- und Umweltdumping den internationalen Wettbewerb zu verfälschen und Arbeitsplätze in den ehemals reichen Industrieländern zu gefährden, dann ist die Aufforderung zu mehr Solidarität und Verantwortung angesichts der eigenen Verantwortungslosigkeit wenig überzeugend.

### **Was ist zu tun?**

Mehr **Unternehmensverantwortung** braucht **mehr Transparenz** sowohl hinsichtlich der **Wertschöpfungskette** und des Umgangs mit Kunden als auch wirksamer **Regelungen** gegen **unlautere Methoden im Wettbewerb**. Wir brauchen einen klaren Ordnungsrahmen für wirtschaftliches Handeln, insbesondere eine **Korrektur der Deregulierung des Finanzsektors**. Unethisches Verhalten darf sich nicht länger lohnen. Es muss wirksam sanktioniert und geahndet werden. Die Devise „Machtkontrolle durch Transparenz“ zeigt inzwischen Wirkung. Die internationalen Bemühungen zur verstärkten Transparenz von Zahlungen im Bereich der Rohstoffgewinnung gehen in die richtige Richtung. Sie sollten Vorbildcharakter für andere Wirtschaftszweige haben. Maßnahmen für mehr Steuerehrlichkeit und Steuergerechtigkeit müssen folgen und insbesondere bei den transnationalen Unternehmen ansetzen.

---

<sup>7</sup> vgl. Armuts- und Reichtumsbericht, a.a.O., S. 328

<sup>8</sup> vgl. Armuts- und Reichtumsbericht, a.a.O., S. 335

<sup>9</sup> vgl. Tissy Bruns: Das Ansehen der Wirtschaft ist in höchster Gefahr“, Tagesspiegel vom 1. 11. 2009, S. 8

Wie kaum eine Krise vorher hat die **Finanzkrise** das Vertrauen in die Wohlfahrtfunktion des Finanzmarktes sowie die Problemlösungskompetenz der politischen Akteure erschüttert. Begünstigt wurde diese Entwicklung auch in Deutschland durch **eine Politik der Deregulierung** und eine Finanzaufsicht, die ihre Aufgabe primär als Schutz der Finanzinstitutionen verstand und nicht auch als Schutz für deren Kunden in der Realwirtschaft und die kleinen privaten Sparer.

Das Ergebnis ist eine **Finanzarchitektur**, die eine **Zuordnung von Verantwortung** und verantwortliches Verhalten **systematisch erschwert** oder auch unmöglich gemacht hat. Beispiele hierfür sind

- Komplexe und dem eigentlichen Zweck des Bankensystems zuwiderlaufende Finanzprodukte, intransparente Geschäftsmodelle sowie Interessenkonflikte durch die Vermischung von Anlagenverwaltung und Eigenhandel;
- falsche interne Anreize in Gestalt von Provisionen und Boni, die jeden Anstand und jede Fürsorge für den Kunden vermissen lassen;
- die Nutzung anonymisierter Instrumente und mathematischer Modelle wie des Hochfrequenzhandels oder von Risikoeinstufungen, die eine fallweise Bewertung und damit auch individuelle Verantwortung bewusst ausschließen;
- ein genereller Mangel an Transparenz auf den Finanzmärkten, von Offshore-Finanz-Zentren, Schattenbanken sowie Rating-Agenturen.

Intransparenz, die Existenz von Steueroasen und mangelnde Steuergerechtigkeit sowie Korruption sind zwei Seiten einer Medaille. Generell kann man feststellen, dass **Intransparenzen und Missstände im internationalen Finanz- und Bankensystem die Korruption sowie die Geldwäsche begünstigen oder sogar erst möglich machen**. Korrupte Diktatoren und Kriminelle schaffen ihr unrechtmäßig erworbenes Geld außer Landes und können es irgendwo sicher und straffrei parken.

Die Fehlentwicklungen des internationalen Finanzwesens sind erkannt, wirksame Gegenmaßnahmen wie z.B. das Ende von anonymen Briefkastenfirmen durch eine verpflichtende **Offenlegung der wahren Eigentümer** – beneficial owner – lassen auf sich warten. Eine Einigung in Brüssel scheint der britischen Regierung schwer zu fallen – sie sieht die Interessen des Finanzplatzes London gefährdet - auch Deutschland scheint in den Verhandlungen keine rühmliche Rolle zu spielen.

Zwei weitere Reformen betreffen das deutsche Recht. Ein Konsens lässt auch hier auf sich warten. Es geht um die Einführung eines **Unternehmensstrafrechts** in Deutschland sowie den verbesserten **Schutz von Hinweisgebern**.

Zunächst zum **Unternehmensstrafrecht**:

Die mit der deutschen Strafrechtsdogmatik begründeten Argumente gegen die Einführung eines Unternehmensstrafrechts sind mir bekannt. Ebenso bekannt ist mir die Sorge von

Wirtschaftsvertretern, sie würden damit unter Generalverdacht gestellt. Mich überzeugen beide Argumente nicht.

Ich denke vielmehr, dass von der Einführung eines Unternehmensstrafrechts eine starke präventive Wirkung ausgehen wird. Redliche Firmen würden vor den „schwarzen Schafen“ geschützt. **Anstrengungen zum Aufbau wirksamer Compliance Managementsysteme würden belohnt.** Vor allem aber würde das Betriebsklima profitieren, weil es nicht länger primär darum gehen wird, ein Bauernopfer für Verfehlungen zu finden, die im Namen des Unternehmens begangen wurden. Die Ursache für individuelles Fehlverhalten ist nach meiner Überzeugung selten allein die kriminelle Veranlagung eines Mitarbeiters, vielmehr gedeiht es auf einem Nährboden, der die falschen Anreize setzt.

Ein Unternehmensstrafrecht, meine sehr verehrten Damen und Herren, liegt daher in Ihrem eigenen beruflichen Interesse als Experten für Compliance Management.

Abschließend noch ein Plädoyer für den Schutz von **Hinweisgebern**:

Die meisten Compliance Managementsysteme kennen den Schutz von Hinweisgebern und haben dafür – intern oder extern - Anlaufstellen eingerichtet. Dies gilt jedoch häufig nur für große Unternehmen. Arbeitnehmer vieler kleiner Unternehmen und Arbeitgeber laufen nach wie vor ein Risiko, wenn sie gesetzeswidriges Verhalten ihres Arbeitgebers bekannt machen und anzeigen. Klare rechtliche Regelungen für private Einrichtungen ebenso wie für öffentliche Stellen sind daher dringend geboten. Sie sollen Zivilcourage und verantwortliches Handeln ermutigen und nicht etwa bestrafen.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

Compliance Management hört nicht an den Werkstoren und Unternehmensgrenzen auf. Es ist Teil eines Paradigmenwandels hin zu einer werteorientierten Unternehmenskultur. Es ist eine Unternehmenspolitik, die Verantwortung übernimmt für den Zustand der Gesellschaft und für die Leistungsfähigkeit des staatlichen Gemeinwesens

Für diese wichtige Aufgabe wünsche ich Ihnen Erfolg und Anerkennung und danke für Ihre Aufmerksamkeit.