

Compliance-Management: Herausforderung Bauwirtschaft

Gerhard Winkler ist seit 1993 Geschäftsführer der Zertifizierung Bau GmbH. Neben Präqualifikationen stehen Zertifizierungen in den Bereichen Qualitätsmanagement, Tiefbau, Entsorgungsfachbetrieb, nachhaltiges Bauen und Compliance im Vordergrund. Winkler erläutert Risiken und Präventivmaßnahmen zum Thema Compliance, insbesondere in der Bauwirtschaft.

Korruptionsskandale und Wettbewerbsverstöße sowie damit verbundene Geld- und Haftstrafen beherrschen zunehmend die Medien. Längst sind nicht mehr nur DAX-Konzerne betroffen. Insgesamt wird von einer Zunahme der Korruptionsdelikte berichtet. Auch einzelne traditionsreiche Familienunternehmen und Mittelständler der Baubranche geraten in die Schlagzeilen.

Fakt ist, dass für Unternehmen dieser Branche in den vergangenen 20 Jahren der Wettbewerb deutlich härter geworden ist. Fakt ist jedoch auch, dass die nationale und internationale Gesetzgebung und Rechtsprechung wesentlich verschärft wurde. Was zu Zeiten des Wiederaufbaus und des Baubooms der deutschen Wiedervereinigung geduldet wurde, wird heute als kritisch eingestuft. Dies gilt gleichermaßen für Unternehmen als auch für Amtsträger. Die Grenzen zu Bestechung und Vorteilsgewährung einerseits sowie Bestechlichkeit und Vorteilssannahme andererseits sind deutlich enger geworden. Auch in der öffentlichen Wahrnehmung ist Korruption kein Kavaliersdelikt mehr.

Wenn Mitarbeiter aus Unternehmen und Behörden in das Visier der Staatsanwaltschaft geraten, ist dies zu einem nicht unerheblichen Anteil auf ein nach wie vor mangelndes Unrechtsbewusstsein, aber auch auf Unkenntnis der teilweise unübersichtlichen Rechtssetzung zurückzuführen.

Auch über die möglichen Folgen eines Rechtsverstoßes, der nicht nur persönlich, sondern auch für das Unternehmen existenzgefährdend sein kann, besteht oft Unklarheit. In den Führungsetagen regiert zunehmend Unsicherheit. Wie können sich Unternehmen und Management vor exorbitanten Bußgeldern und Schadensersatzforderungen schützen? Hilft ein in jüngster Zeit immer wieder propagiertes Compliance-Management?

Risiken richtig einschätzen

Im Zusammenhang mit Korruption und Wettbewerbsverstößen werden Risiken vielfach unterschätzt. So können Unternehmen für die Rechtsverstöße einzelner Mitarbeiter zur Verantwortung gezogen werden und in der Folge mit mehrjährigen Auftragsperren belegt werden. Weniger bekannt ist, dass Unternehmen und Unternehmensleitungen auch dann gravierende Konsequenzen drohen, wenn sie von dem Fehlverhalten keine Kenntnis hatten.

In Deutschland gibt es kein Unternehmensstrafrecht. Allerdings können erhebliche Bußgelder gegen Unternehmen verhängt werden, wenn seitens des Unternehmens versäumt wurde, Aufsichtsmaßnahmen vorzunehmen, die die Zuwiderhandlung eines Mitarbeiters wesentlich erschwert hätten.

Bußgelder können auch gegen das Management persönlich verhängt werden, wenn Aufsichtspflichten verletzt wurden. In Einzelfällen können Führungskräfte

strafrechtlich zur Verantwortung gezogen werden, wenn sie es unterlassen haben, Straftaten zu verhindern. Die persönliche Haftung des Managements beschränkt sich jedoch nicht nur auf Bußgelder:

Geschäftsführungen haften auch gegenüber dem Unternehmen, wenn sie nicht die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmanns angewendet haben. Dabei sollte sich die Geschäftsführung in keinem Fall darauf verlassen, dass das Unternehmen Ansprüche gegenüber ihrem Leitungsorgan „ohnehin nicht durchsetzen werde“. Die Praxis zeigt, dass immer mehr Gesellschaften Haftungsansprüche gezielt gegen ihre Geschäftsführer durchsetzen, besonders dann, wenn das Unternehmen in eine finanzielle Schieflage geraten ist. Im Fall von Insolvenzen verklagen häufig Insolvenzverwalter Organmitglieder.

Neben Bußgeldern läuft das Unternehmen zudem Gefahr, von öffentlichen Ausschreibungen ausgeschlossen zu werden. Gerade für Bauunternehmen können so Preisabsprachen, Bestechung oder Vorteilsgewährung existenzbedrohende Risiken darstellen.

Systematische Vorbeugung

Unternehmen sind gut beraten, sich nicht nur auf die Integrität ihrer Mitarbeiter zu verlassen, sondern auch durch angemessene Maßnahmen vorbeugend tätig zu werden.

Bei der Einführung präventiver organisatorischer Maßnahmen ist es jedoch schwierig, richtige Ansätze zu finden, da einheitliche, verbindliche Vorgaben hierzu nicht existieren. Systematische Risikominimierung ergibt sich für jedes Unternehmen individuell auf Grundlage der branchen- und unternehmensspezifischen Gefährdungssituation.

Ziel eines vorbeugenden Compliance-Managements sollte es sein, dass alle Mitarbeiter Vorgaben akzeptieren und umsetzen. Das Management muss durch Vorbildfunktion Compliance vorleben. „Umsatz um jeden Preis“ darf nicht Leitlinie unternehmerischen Handelns sein.

Die Akzeptanz wird auch vorhanden sein, wenn konkrete Hilfestellungen gegeben werden, um sich einerseits gegen zweifelhafte Angebote zur Wehr zu setzen und sich andererseits in Situationen richtig zu verhalten, die nicht offensichtlich zweifelhaft sind (Graubereich). Entscheidend für die Akzeptanz und Wirksamkeit des Systems ist auch, die damit verbundene Bürokratie auf ein Minimum zu reduzieren.

Risiken minimieren

Im Unternehmen können Risiken selbst bei sorgfältiger Vorbeugung nie vollständig abgedeckt werden. So wird ein kriminell veranlagter Mitarbeiter auch durch ein präventives Compliance-Management im Einzelfall nicht abgeschreckt.

Bußgelder können allerdings vermieden werden, wenn darlegt werden kann, dass zum Zeitpunkt des Compliance-Verstoßes effektive Organisations- und Kontrollstrukturen implementiert waren. Auch Schadensersatzansprüche gegen Geschäftsführer sowie die Sperrung von öffentlichen Aufträgen lassen sich so abwehren.

Voraussetzung ist jedoch die glaubhafte Darlegung eines dem unternehmensspezifischen Risikopotential entsprechenden Managements. Zertifizierungen sind

dabei nicht zwingend, aber hilfreich, wenn sie durch seriöse und fachkundige Zertifizierungsstellen erfolgen.

Dies gilt insbesondere für den objektiven Nachweis sogenannter Selbstreinigungsmaßnahmen. Wesentlicher Bestandteil dieser Selbstreinigungen ist die Einführung und Umsetzung eines Compliance-Managements, das so dazu beitragen kann, dass das Unternehmen weiterhin bei öffentlichen Vergaben berücksichtigt wird.

Compliance-Systeme und deren externe Prüfung können somit nicht nur Haftungsrisiken des Unternehmens und der Geschäftsführung reduzieren, sondern auch die Zuverlässigkeit wiederherstellen.

Fazit: Unternehmen müssen handeln

Die Risiken durch Compliance-Verstöße sind erheblich. Neben persönlicher Haftung der Unternehmensleitung oder Sperren für öffentliche Vergaben droht der Verlust des Rufs des Unternehmens und kann ebenfalls zum Einbruch der Auftragslage führen.

Risiken können jedoch durch geeignete Präventivmaßnahmen erheblich reduziert werden. Selbst wenn trotz aller eingeleiteten Maßnahmen gegen Mitarbeiter ermittelt wird, ist ein geeignetes, von einer externen unabhängigen Stelle überwacht Compliance-Management hilfreich: Der Verdacht einer Aufsichtspflichtverletzung des Managements kann frühzeitig ausgeräumt werden und Selbstreinigungsmaßnahmen die Zuverlässigkeit und Integrität des Gesamtunternehmens wiederherstellen.

Um dies zu erreichen, müssen Unternehmen allerdings ernsthaft tätig werden. Moralische Appelle, Ethik- und Werteerklärungen oder Hinweise auf die Urteils- und Eigenverantwortung der Führungskräfte allein reichen nicht aus. Gefragt sind eindeutige Vorgaben, Risikoanalysen, klare Handlungsanweisungen und eine regelmäßige interne, ggf. auch externe Revision. Allerdings sollten die Fehler, die viele Unternehmen bei der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen mit unpraktischen Handbüchern und Unmengen von Formularen zu Beginn der 90er Jahre gemacht haben, nicht wiederholt werden.

Wenn ein Unternehmen von seinen Mitarbeitern bedingungslose Integrität einfordert, ist es im Übrigen ein Gebot der Fairness, diesen auch klare und praxisbezogene Hilfestellungen zu geben und sie nicht angesichts einer sich zunehmend verschärfenden Gesetzgebung „im Regen stehen zu lassen“.

Information, Sensibilisierung und Weiterbildung sind zentraler Mittelpunkt eines Compliance-Management-Systems. Formblätter und Compliance-Handbücher haben allenfalls Leitplankenfunktion. Regelmäßige Schulungen und Weiterbildungen helfen Mitarbeitern, sich in Situationen, in denen sie ohne Vorwarnung zweifelhaften Angeboten ausgesetzt sind, richtig zu verhalten.