

# Compliance – ein proaktives Risikomanagement gerade auch für die Bahnindustrie

Ist das Thema Compliance nur ein weiterer Kostentreiber bei Unternehmen und ein neues Betätigungsfeld für Berater? Bei fast allen Konzernen ist die Einführung eines Compliance-Systems Pflichtanforderung, gerade seit den gesetzeswidrigen Vorfällen bei Siemens, der Deutschen Bahn, MAN oder Daimler.

➔ Gewonnen hat durch die Berichterstattung die öffentliche Aufmerksamkeit und damit verbunden, nicht nur die rechtliche sondern auch die ethische Komponente wirtschaftlichen Handelns. Spätestens heute steht jedes Unternehmen am Pranger, wenn Normverstöße aufgedeckt werden. Im-mense Straf- und Bußgelddrohungen, aber vor allem auch der Ausschluss bei Ausschreibungen und der Vertrauensverlust in Unternehmen und Marken, können Unternehmen schnell in erhebliche wirtschaftliche Schwierigkeiten bringen. Oft reicht schon ein Verdacht auf Korruption

oder Kartellverstoß von Mitarbeitern, um Aktienkurse und damit den Unternehmenswert sinken zu lassen. Die Auswirkungen auf Kunden und Geschäftspartner und die Gesellschaft selbst sind also eindeutig negativ. Ist Compliance also nicht gerade ein probates System, unternehmensspezifische Risiken aufzudecken, zu regeln, zu reduzieren oder schon im Ansatz zu vermeiden?

„Deutsche Bahn entlässt zehn Manager wegen Korruption“: So oder ähnlich titelten die Zeitungen Anfang Juli dieses Jahres ihre Berichte über neue Bestechungsvorwürfe im Bahnsektor. Um an Bahn-Projekte in Griechenland, Rwanda, Algerien, Tansania und Libyen zu kommen, hätten Mitarbeiter der DB International, einer auf Beratung im Ausland spezialisierten Tochter der Deutschen Bahn, seit 2005 angeblich Bestechungsgelder in Höhe von insgesamt mehreren Millionen bezahlt. Was auffällt ist, dass die Deutsche Bahn selbst die Staatsanwaltschaft über die Unregelmäßigkeiten informiert und die Wirt-

schaftsprüfungsgesellschaft KPMG mit einer internen Untersuchung bei DB International beauftragt hat. Das Compliance-System hat also zumindest nach der Aufdeckung der Gesetzesverstöße ge-gri-f-fen und das Unternehmen ist um Aufklärung und damit Schadensbegrenzung bemüht.

Vollständig verhindern lassen sich Normverstöße in keinem Unternehmen. Und die Welt hat sich auch nicht grundlegend verändert, seit in Europa und den USA verschärft auf die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften geachtet und schon bei einem Verdacht hart durchgegriffen

wird. Die erheblichen Geld- und teilweise Gefängnisstrafen, Bußgelder in Millionenhöhe und der Ausschluss von öffentlichen, aber auch privaten Aufträgen, motivieren die Unternehmen zum Handeln.

Siemens war ein Hauptbetroffener der Bestechungsskandale der letzten Jahre. Die Summe von 1,3 Mrd. Euro soll vor allem im Ausland als Schmiergeld verschwunden sein. Interne und externe Kosten, die mit diesem Fall verursacht wurden, werden auf über zwei Mrd. Euro veranschlagt. Siemens hat aus den schmerzlichen Erfahrungen gelernt. Vor allem hat der neue Vorstand sofort versucht, ein Klima im Unternehmen zu schaffen, das Fehlverhalten verhindert und ächtet. Viele Positionen wurden neu besetzt. Eine Compliance-Organisation wurde aufgebaut, die heute 600 Mitarbeiter weltweit umfasst. Der CCO (Chief Compliance Officer) berichtet direkt an einen für Compliance zuständigen Vorstand. Als weitere Aufgabe hat sich Siemens eine sogenannte „Collective Action“

**Compliance ist ein System, das nicht nur im Unternehmen implementiert, sondern von allen Führungskräften und Mitarbeitern auch gelebt werden muss.**



**RA Dr. Karl-Heinz Belser**  
Wirtschaftsanwalt bei der  
Depré RECHTSANWALTS AG Mann-  
heim, Zweigstelle Hamburg  
karl-heinz.belser@depre.de

gesetzt. Aus der Erkenntnis, dass es schwer ist, Korruption als einzelnes Unternehmen zu bekämpfen, werden andere Unternehmen, Staaten und Auftraggeber, aber auch Wettbewerber einbezogen, um korruptionsfreien Wettbewerb weltweit zu ermöglichen. Die guten Gründe, sich des Themas Compliance anzunehmen sind zusammengefasst:

- ➔ Zivil- und strafrechtliche Haftung der Geschäftsführer bzw. Vorstände und Aufsichtsräte bei Organisations- und Überwachungsfehlern
- ➔ Hohe Gefängnis- und Geldstrafen oder Geldbußen bei Verstößen
- ➔ Herabsetzung von Bußgeldern oder Strafen bzw. sogar Straffreiheit, wenn ein Compliance-System etabliert ist, zumindest in einigen Ländern
- ➔ Interner und externer Aufwand für Ermittlung, Beratung, Verteidigung bei Verstößen
- ➔ Ausschluss von der Teilnahme an öffentlichen, aber auch privaten Auftrags- und Vergabeverfahren
- ➔ Funktionierendes Compliance-System als Vertragsbestandteil und damit Voraussetzung für Geschäftsanbahnung und -abschluss
- ➔ Nachweis einer Compliance-Struktur zur Beschaffung von Fremdkapital bzw. bei der Risikobewertung durch Finanzinstitute und Investoren
- ➔ Einbindung der Compliance in das Risikomanagement und damit Beitrag zur Unternehmensstabilität

- Positive PR-Wirkung auf Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und die Öffentlichkeit
- Schwer reparabile Vertrauensschäden, wenn Verstöße in Presse und Öffentlichkeit berichtet und kommentiert werden.

Gerade der letzte Punkt wird oft unterschätzt. Vertrauen ist in Geschäftsbeziehungen von eminenter Bedeutung. Was in vielen Jahren oder Jahrzehnten aufgebaut wurde, kann in ganz kurzer Zeit eingerissen werden. Angesichts der gerade in letzter Zeit erfolgten Fokussierung auf die Verwerflichkeit kriminellen und unlauteren Verhaltens in der Wirtschaft will auch kein Unternehmen mit solchen Praktiken in Verbindung gebracht werden. Auch wenn es nur der Zulieferer oder Kunde ist. Oft wird das Thema von Mitarbeitern nicht allzu ernst genommen. Als Grund für Verstöße wird dann angeführt, dass sonst das Geschäft unter den ganz besonderen Verhältnissen und Bedingungen, gerade im Ausland, nicht zustande kommt oder nicht funktioniert. Ganz zu schweigen von vorsätzlich kriminell handeln von Mitarbeitern, das man nicht verhindern kann, aber dessen Aufdeckung man ermöglicht oder beschleunigt. Die spektakulären Fälle sind Bestechungen durch Zahlung von Schmiergeldern an Entscheidungsträger, um Aufträge zu erhalten. Empfänger der Zahlungen sind oft Beamte oder Politiker, es können aber auch Privatpersonen sein. Genau so verhält es sich, wenn zum Erhalt oder zur Beschleunigung von Dienstleistungen ein „Bakschisch“ bezahlt wird. So kann an der Grenze schon mal die Durchfahrt beim Zoll erleichtert werden. Häufige Fälle betreffen auch die sogenannte Vorteilsnahme. Mitarbeiter, die Aufträge an Zulieferer vergeben, erhalten Zuwendungen. Einmal ist es eine Einladung zu Sportveranstaltungen,

manchmal ist es aber auch schon ein neues Fahrzeug, das dann in der Garage des Mitarbeiters steht. Erwartet wird ein Wettbewerbsvorteil oder auch direkt die Auftragsvergabe. In manchen Fällen wird sogar im Hinblick auf einen Auftrag eine neue Firma gegründet, an denen Mitarbeiter des Auftraggebers direkt oder indirekt beteiligt sind. Wertgrenzen sind schwer zu ziehen. Was ist noch eine geschäftliche Aufmerksamkeit, was schon strafbare Bestechung. Die Tendenz geht dahin, die Werte sehr niedrig anzusetzen. Schon die Einladung zu einem Sportevent hat unter anderem erst vor kurzem in den USA zu einem Verfahren gegen mehrere große Unternehmen geführt. Die Normen werden sich auch noch verschärfen. Großbritannien hat ein neues Antikorruptionsgesetz verabschiedet, bei dem z. B. künftig die Unternehmen für ihre Geschäftspartner mithafteten. Dieses Gesetz gilt, so ist es auch bereits in den USA, auch für alle Unternehmen, die Niederlassungen in Großbritannien haben. Auch die Bestechung von Unternehmen durch Unternehmen wird abgedeckt. Strafbar macht sich zudem ein Unternehmen, das keine geeigneten Maßnahmen und Prozesse gegen Korruption etabliert hat. Genauso gravierend wie die Vorteilsnahme sind nicht ordnungsgemäße Prüfungen von abgerechneten Leistungen. Da hat schon einmal ein Unternehmen gar nicht die Anzahl der Mitarbeiter, die die abgerechneten Stunden hätten erbracht haben sollen. Auch bei diesen Praktiken, die sich oft über Jahre hinziehen, hat der verantwortliche Mitarbeiter einen direkten oder indirekten Vorteil angenommen. Preisabsprachen und damit Kartellverstöße sind im Prinzip die teuersten Vergehen. Hohe Geldstrafen, die weit über die mutmaßlichen

Vorteile eines Kartells hinausgehen, drohen insbesondere in den USA, aber auch von der EU. Und wer vorbestraft ist, gilt nicht mehr als zuverlässig und wird oft von Aufträgen ausgeschlossen. Welche hauptsächlich Risiken bestehen nun vor allem in der Bahnindustrie

- Korruptionsrisiken, insbesondere auch bei Einschaltung von „Geschäftsmittlern“ und in der Zusammenarbeit mit Behörden
- Beachtung von Zoll- und Außenhandelsvorschriften
- Kontakt- und Geschäftsvermeidung mit Personen und Unternehmen, die auf „Terrorlisten“ der USA oder der EU stehen
- Kartellrisiken bei Absprachen unter Wettbewerbern, Aufteilung von Kunden und Märkten, Absprachen bei Ausschreibungen
- Arbeitsstraf-, Ordnungswidrigkeiten- und Arbeitsschutzvorschriften, Beachtung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes
- Einhaltung von Erlaubnis-, Fahrpersonal-, Fahrzeug- und Gefahrgutvorschriften
- Gesetzliche Datenhaltungs- und Datenspeicherungsvorschriften
- Datenschutz gegenüber Kunden, aber auch Mitarbeitern, insbesondere bei sogenannten Datenscreenings
- Risiken bei der Bilanzierung und der Steuergestaltung.

Die Intensität von Compliance-Anforderungen hängt sicherlich von der Unternehmensgröße, aber insbesondere von der Komplexität des Geschäfts ab. Mit fortschreitender Internationalisierung auch mittelständischer Unternehmen und der notwendigen Beachtung auch internationaler und ausländischer

## Ob in Englisch, Chinesisch, Spanisch oder Russisch ...



## RTR spricht Ihre Sprache!

Mit Ihrer Anzeige in der RTR und den Länderspecials sind Sie bestens auf dem internationalen Bahnmarkt vertreten! Wir begleiten alle wichtigen Messen!

In Ihrer Etatplanung sollte die RTR-Familie nicht fehlen! Die Mediadaten finden Sie auf [www.eurailpress.de/mediadaten](http://www.eurailpress.de/mediadaten) Gern unterbreite ich Ihnen ein Angebot!



Ich freue mich auf Ihre Antwort!  
Tel: +49/40/237 14-171, Email: [Silvia.Sander@dvvmedia.com](mailto:Silvia.Sander@dvvmedia.com)



scher Normen werden die Unternehmen aber schnell auch mit den vielfältigen Compliance-Themen der Konzerne konfrontiert. Die Unternehmensführung hat drei „Kardinalpflichten“ zu erfüllen, um ihren Compliance-Anforderungen nachzukommen.

- Für das gesamte Unternehmen ist eine Risikoanalyse zu erstellen, die alle Geschäftsprozesse im In- und Ausland erfasst und auch Geschäftspartner einschließt.
- Entsprechend den Ergebnissen ist eine Organisationsstruktur aufzubauen, die Maßnahmen der Prävention, der Aufdeckung und der Reaktion auf Fehlverhalten umfasst, meist in einen Kodex gefasst.
- Das Compliance-System muss in die Arbeitsprozesse implementiert, also im Unternehmen gelebt, immer wieder angepasst und vor allem auch kontrolliert werden. Verstöße sind konsequent zu ahnden.

Wichtig ist, dass die Unternehmensführung Compliance nicht als Pflichtprogramm zur Begrenzung ihrer Haftung sieht. Compliance muss sich im Verhalten aller Mitarbeiter niederschlagen. Das funktioniert nur, wenn das Thema Chefsache ist und auch entsprechend kommuniziert wird. Nicht ohne Grund haben in Konzernen Compliance-Ziele einen nicht unbedeutenden Anteil in den Zielvereinbarungen mit den Führungskräften. Kein noch so ausgefeiltes Compliance-Programm kann aber Fehlverhalten wirklich verhindern. Entscheidend ist, dass Vorkehrungen getroffen werden, Fehlverhalten schnell zu erkennen und konsequent zu verfolgen. Und es darf niemand deshalb Nachteile erleiden, wenn ein Geschäft platzt, weil Bestechungsgelder gefordert und nicht bezahlt wurden. Auch

das Aufdecken von Normverstößen bei Kollegen oder auch Vorgesetzten muss sanktionsfrei bleiben.

Die Anforderungen an Richtlinien zur Compliance hat der Verband der Bahnindustrie in Deutschland e. V. (VDB) in einem „Code of Conduct“ entwickelt. Dieser dient zunächst als Grundlage der Selbstverpflichtung der Unternehmen. Der VDB möchte seine Mitgliedunternehmen unterstützen, auf die „unterschiedlichen Rahmenbedingungen in einem globalen Markt zu reagieren und sich den Herausforderungen der gesellschaftlichen Verantwortung zu stellen, die sich daraus sowie aus der zunehmend vernetzten Zusammenarbeit in den Wertschöpfungsketten ergeben“. Damit hat der Verband die Grundlage geschaffen, für einen Konsens in der Bahnindustrie, dessen kollektiver Beachtung eine breitere Basis schafft als dies einem einzelnen Unternehmen möglich ist. Dieser „Code of Conduct“ berücksichtigt aber auch weitgehend die Grundprinzipien, die in den Unternehmen als Compliance-Regeln eingeführt werden sollten. Unternehmensspezifische Aspekte sind nicht nur notwendig, um die Regeln auch wirklich praktizieren zu können, sondern auch für die Akzeptanz der Regeln und deren Umsetzung. Feste Regeln, wie eine Compliance-Organisation aufgebaut ist, gibt es nicht. Die Organisationsform hängt entscheidend von der Organisation des Unternehmens ab. Sicherlich können Teile auf Dritte outgesourct werden. Im Kernbereich, es geht immerhin um die Geschäftsprozesse des Unternehmens, wird aber internes Know-how benötigt. Es ist nicht erforderlich, eine eigenständige Compliance-Organisation neben der bestehenden Unternehmensstruktur aufzubauen. Die Compliance-Aufgaben können von den

Führungskräften mit übernommen werden. Gerade für mittelständische Unternehmen kommt deshalb in Betracht, als „Kümmerer“ einen sogenannten Chief Compliance Officer (CCO) mit dieser Aufgabe zu betrauen. Wichtig ist eine direkte Berichtslinie des CCO zur Unternehmensführung, möglicherweise sogar direkt zu Aufsichtsorganen. Der CCO kann im Team mit Vertretern aus dem Personal-, Rechts-, Finanz- und ggf. Revisionsbereich die Compliance-Regeln entwickeln und ständig verbessern, präventiv beraten, umfassend und kontinuierlich schulen, Kontrollen durchführen und Schwachstellen aufdecken. Er hat gegenüber der Unternehmensführung eine ständige Berichtspflicht. Die Verantwortung bleibt trotz der Delegation der Aufgaben aber letztlich bei der Unternehmensführung.

Die Einschaltung von Beratern macht Sinn, wenn es um die Einführung eines Compliance-Systems geht, insbesondere bei der umfassenden Evaluierung, wenn ein Compliance-Kodex verfasst werden soll sowie bei der nachfolgenden Kommunikation und intensiven Schulung. Auch sollte ein sogenannter „Ombudsmann“, der auch vertraulich bzw. anonym angesprochen werden kann, ein der Verschwiegenheit unterliegender unabhängiger Berater sein.

Professionelle Gestaltung, Durchführung und Fortentwicklung einer Compliance-Organisation ist ein probates Mittel des Risikomanagements zur positiven Positionierung des Unternehmens bei Kunden, Lieferanten und Finanzinstituten sowie in der Öffentlichkeit. Weitblickende Unternehmer sehen Compliance als eine Investition, die sich positiv auf Marken und Produkte sowie auch auf Mitarbeiter, das Image und den Unternehmenswert auswirkt. ←

## Rail Business Spezial-Ausgaben 2011

In folgenden Printjournalen darf Ihre Anzeige auf keinen Fall fehlen!

Ausgabe	Themen	Veranstaltungen
1/2011 März	<b>Jobs &amp; Karrieren in der Schienenverkehrswirtschaft.</b> Ausbildung-Weiterbildung-Berufsfelder-Unternehmen	Hannover Industrie Messe, 4.-8.4.11 Hannover transport-logistic, München, 10.-13.5.11 VDV-Jahrestagung, Darmstadt, 30.5.- 1.6.11
2/2011 Mai	<b>Schienengüterverkehre und Kombierter Verkehr in Europa</b>	transport logistic, 10.- 13.05.2010, München
3/2011 September	<b>Schienenfahrzeuge</b> (Personen- und Güterfahrzeuge) Wartung und Instandhaltung Leasing, Versicherungen und Finanzierung von Fahrzeugen, Waggonvermietung	40. Moderne Schienenfahrzeugtagung, 11.-14.09.2011, Graz
4/2011 November	<b>Infrastruktur</b> Planung-Bau-Instandhaltung-Technologien + Produkte	

**Buchen Sie schon jetzt Ihren Werbeauftritt 2011 und sichern Sie sich 10% Frühbucherrabatt\***  
(\*Buchung bis 31.12.2010)

Kontakt: Andre Gierke · 040/237 14-245 · Andre.Gierke@dvvmedia.com · www.railbusiness.de

