



UmweltDialog

Wirtschaft · Verantwortung · Nachhaltigkeit

3

Mai
2015

Das **CSR-**
Magazin

Compliance

Regelkonformes Verhalten
in der Praxis

www.umweltdialog.de



9 772199 162609 >

SWISSLEAK.
Banken. Moral.

Wer am Zoll sitzt,
ohne reich zu werden,
ist ein Dummkopf.

Johann Wolfgang von Goethe

Compliance bzw. Regeltreue

(auch Regelkonformität) ist in der betriebswirtschaftlichen Fachsprache der Begriff für die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien, aber auch von freiwilligen Kodizes, in Unternehmen. Die Gesamtheit der Grundsätze und Maßnahmen eines Unternehmens, zur Einhaltung bestimmter Regeln und damit zur Vermeidung von Regelverstößen in einem Unternehmen wird als Compliancemanagementsystem bezeichnet.

Wikipedia.de

Kein Gold besticht ein
empörtes Gewissen.

Heinrich von Kleist

Nehm' ich keine
Geschenke, so behalt'
ich freie Gelenke.

Lateinisches Sprichwort

In der heutigen Politik erleben wir schon
die Korrumpierung der Korruption.

Wolfgang J. Reus

Nieder mit der Korruption!
Oder ich will meinen Anteil...

Kalenderspruch

Wer gut schmiert,
der gut fährt.

Deutsches Sprichwort



Liebe Leserinnen und Leser,

Korruption, Vetternwirtschaft, Nicht-Einhaltung von Regeln. Täglich berichten wir Medien über immer neue Fälle von Selbstbedienung und Kleptokratie.

Die Welt agiert nach dem Motto „Jedem das seine, mir das Meiste.“ Übrigens ist Korruption als Makel oder Fehler eine neomodische Sache. Erst mit der französischen Revolution kam das Prinzip auf, seine Staatsbeamten voll zu bezahlen. Liegt es also nicht eher in der Natur des Menschen, Regeln zu brechen und seinen eigenen Vorteil zu wahren? Helmut Schmidt, Ernst Ulrich von Weizsäcker und andere sagen laut nein und fordern eindringlich in einem Manifest:

„Wir haben es satt, in einer Raffgesellschaft zu leben, in der Korruption nicht mehr die Ausnahme ist und in der sich allzu vieles nur ums Geldverdienen dreht. Es gibt Wichtigeres im Leben des einzelnen wie auch im Leben der Nation.“ Tatsächlich ist Regelkonformität, neudeutsch nennt sich das Compliance, möglich, sinnvoll und umsetzbar. In unserem Themenspezial zu diesem Thema beleuchten wir Ansätze, diskutieren zentrale Aspekte wie Whistleblowing und Leitbilder und geben jede Menge gute Praxisbeispiele.

Viel Spaß bei der Lektüre und empfehlen Sie uns weiter!

Ihr

Impressum

UmweltDialog ist ein unabhängiger Nachrichtendienst rund um die Themen Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility. Die Redaktion von UmweltDialog berichtet unabhängig, auch von den Interessen der eigenen Gesellschafter, über alle relevanten Themen und Ereignisse aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

Herausgeber:

macondo publishing GmbH
Dahlweg 87
48153 Münster
Tel.: 0251 / 200782-0
Fax: 0251 / 200782-22
E-Mail: redaktion@umweltdialog.de

Redaktion dieser Ausgabe:

Dr. Elmer Lenzen, Marion Lenzen,
Sonja Scheferling, Milena Strunz
Gestaltung: Daniela Wübbeling
Lektorat: Milena Strunz
Anzeigenverkauf: Marion Lenzen,
marion.lenzen@macondo.de, Tel. 0251/ 200782-20

Verbreitete Auflage:

ca. 20.000 gedruckt und digital



Klimaneutraler Druck,
FSC-zertifiziertes Papier,
C2-neutrale Server
© 2015 macondo publishing GmbH

Inhalt



- 6 Titel
- 6 Compliance, Governance und Nachhaltigkeit
Von Kai Uwe Beckmann
- 14 Meinung
- 14 Mit Compliance ist alles geregelt - oder?
Von Dr. Ulf D. Posé
- 18 Kommt ein Gesetzespflicht für Compliance?
Von DICO - Deutsches Institut für Compliance
- 20 Whistleblower: Helden oder Verräter?
Von Dr. Elmer Lenzen
- 24 Wenn Leitbilder unglaubwürdig machen
Von Wolfgang Griepentrog
- 30 Praxis
- 30 Globales Integritäts-Management in der Praxis
Von Dr. Stefan Heißner und Christian Muth
- 32 Grundsätze rechtmäßigen Verhaltens
Von Bernhard Schwager und Remigiusz Skiba
- 34 Konfliktmineralien-Status umfassend dokumentieren
Von Sonja Scheferling
- 36 Prozess für die Auswahl von Geschäftspartnern
Von Maria Schaad
- 38 Material Compliance: CSR als wichtiger Bestandteil
Von Stefan Nieser und Markus Glauben
- 41 DHL erweitert Risikomanagement-Plattform



Compliance, Governance und Nachhaltigkeit

Mit der wachsenden Bedeutung von Corporate Governance steigen auch die Anforderungen an Unternehmen. Insbesondere das Thema Corporate Social Responsibility (CR) wird in den kommenden Jahren stärker in den Vordergrund rücken. Ein entscheidender Erfolgsfaktor einer ganzheitlichen Corporate Governance wird hierbei die enge und reibungslose Verknüpfung zwischen CR und den bestehenden Qualitäts-, Compliance- und Risikomanagementsystemen sowie deren Integration in die Unternehmensorganisation sein.

von Kai Uwe Beckmann

Spätestens seitdem Banken und zentrale Marktakteure – zum Beispiel Konzerne, die an der Spitze einer Lieferkette stehen – das Thema Corporate Social Responsibility für sich entdeckt haben, können sich Unternehmen dem Thema nicht mehr entziehen. Gleichzeitig erkennen immer mehr Unternehmen die Chancen, die ihnen die verschiedenen CR-Instrumente bieten.

Corporate Social Responsibility ist zum einen ein wirksames Instrument zur Marktdifferenzierung. Zum anderen ermöglicht der regelmäßige Diskurs, z.B. mit Stakeholdern, schon früh Einblicke in Trends, Entwicklungen oder zu erwartende Restriktionen, die den Kurs des Unternehmens beeinflussen. Viele Firmen verschaffen sich schon heute aus diesem Wissen heraus einen strategischen Vorteil gegenüber ihren Wettbewerbern.

In Sachen CR geht es also weniger um ein „ob“, als vielmehr um das „wie“. Doch genau dieser Unterschied bereitet vielen Unternehmensvertretern

Kopfschmerzen. Sie scheuen den Aufbau eines weiteren, vielleicht redundanten oder schwerfälligen Management-Systems – und das völlig zu Recht.

Tatsächlich macht es wenig Sinn, eine Corporate Social Responsibility-Abteilung wie ein weiteres Bauklötzchen ins Mosaik der Unternehmensstrukturen zu setzen. Das kostet das Unternehmen viel Geld, bringt aber häufig wenig Mehrwert. In einigen Unternehmen ist das Ergebnis dann ein CR-Referent, der ausgewählte Projekte sowie den Nachhaltigkeitsbericht verantwortet.

In die relevanten Prozesse hingegen ist der Referent zumeist nicht eingebunden, er arbeitet eher in einem Silo.

Um den Einklang von Qualitäts-, Risiko- und Compliance-Management sowie Corporate Social Responsibility im Rahmen der Corporate Governance so zu gestalten, dass ein Unternehmen die Vorteile

und Chancen nutzen kann, braucht es daher eine neue Herangehensweise. Diese beginnt beispielsweise damit, sich als Verantwortlicher ein paar grundlegenden Fragen zu stellen:

- I. *Ist mein Unternehmen für alle sozialen und ökologischen Probleme im Umfeld verantwortlich? Wo liegen die Grenzen?*
- II. *Wie konsequent muss ich Selbstverpflichtungen, etwa die Prinzipien des Global Compact, umsetzen?*
- III. *Kenne ich wirklich alle für mein Unternehmen wichtigen CR-Themen?*
- IV. *Wie bringt Corporate Social Responsibility für mein Unternehmen Mehrwert?*

Plant ein Unternehmen sich ernsthaft mit Corporate Social Responsibility auseinanderzusetzen und die damit verbundenen strategischen Herausforderungen systematisch zu steuern und zu kontrollieren, dann gilt es, auch andere Systeme in die Corporate Governance einzubeziehen und das Zusammenspiel genau auszutarieren. Am Ende steht ein Transformationsprozess, der statt einer isolierten Herangehensweise einzelner Systeme eine Gesamtbetrachtung auf die zukünftige

Risiko- und Chancenlandschaft des Unternehmens erlaubt. Er hilft damit, die Zukunftschancen des Unternehmens besser zu nutzen. ***I. Ist mein Unternehmen für alle sozialen und ökologischen Probleme im Umfeld verantwortlich? Wo liegen die Grenzen?***

Konsistenz – darum geht es, wenn die Corporate Social Responsibility-Performance eines Unternehmens von externen Experten bewertet wird. Zu den Experten zählen letztlich alle wesentlichen Stakeholder eines Unternehmens: NGOs, Behörden, Medien, Finanzmarktakteure usw.

Der Verantwortungsbereich des Unternehmens wird neu definiert!

In Diskussion mit NGO-Vertretern lernen wir bei MAZARS immer wieder, dass diese heute weniger auf so genannte Leuchtturmprojekte achten wie zum Beispiel einzelne Projekte im Sozialbereich, sondern vielmehr darauf, wie die Geschäftsführung grundsätzlich zu dem Thema steht. Bewertet wird, wie systematisch Corporate Social Responsibility umgesetzt wird und welchen Effekt das Engagement auf das Kerngeschäft des Unternehmens hat. Ist ein Unternehmen auf dem richtigen Weg und offensichtlich für das Thema begeistert, dann steigt auch das Vertrauen Externer in sein Handeln. Ein Umstand, der im Fall

Praxisbeispiel: Alles richtig gemacht und dennoch ein großes Problem!

Der Geschäftsführer eines mittelständischen Lebensmittelherstellers hatte alles richtig gemacht: Er hatte einen Verantwortlichen für das Thema Compliance, ein funktionierendes Risikomanagementsystem und sogar einen Verhaltenskodex, der sich an den Prinzipien des UN Global Compact orientiert und allen Lieferanten ausgehändigt wurde. Als ein wichtiger Kunde – führender Handelskonzern – die seit Jahren bestehende Vertragsbeziehung plötzlich auf Eis legte, war allerdings Krisenmanagement angesagt. Was war geschehen? In einer osteuropäischen Fabrik des Produzenten für die Verpackungsmaterialien, „irgendwo tief in der Lieferkette“, wurde massiv gegen Arbeitnehmerrechte verstoßen. Eine Nichtregierungsorganisation (NGO) hatte aussagekräftiges Fotomaterial gesammelt und dem Handelsunternehmen übergeben. Der Produzent lieferte zwar nicht direkt an das Unternehmen, doch die produzierten Verpackungen waren mit eindeu-

tig zuzuordnenden Aufdrucken versehen. Neben dem Versuch, schnell einen alternativen Produzenten zu finden, erfolgte nun eine ausführliche Situationsanalyse. Das Risikomanagementsystem: Es hatte zwar ein als „hoch“ eingestuftes Reputationsrisiko in der Risk Map für die gesamte Lieferkette gegeben – doch dies war abstrakt und nicht mit Maßnahmen verbunden. Der Einkauf selbst hatte die Verantwortung für Reputationsrisiken in der Lieferkette darüber hinaus an das Qualitätsmanagement übertragen. Der Compliance-Beauftragte versicherte, dass er nicht zuständig sei, da es keine direkte Vertragsbeziehung zum Hersteller der Verpackungen gäbe und man selbst keinen Rechtsverstöß begangen habe. Und der Referent für das Thema Corporate Social Responsibility? Der hatte nach langen Diskussionen mit der Einkaufsleitung dafür gesorgt, dass allen direkten und (soweit bekannt) auch den weiteren Lieferanten der Verhaltenskodex ausgehändigt wurde – doch das war es auch. Alle hatten vermeintlich alles richtig gemacht und doch hatte das Unternehmen jetzt ein massives Problem.

einer Corporate Social Responsibility Krise darüber entscheiden kann, ob man zur medialen Zielscheibe wird oder nicht.

Die Verantwortung für die vorgelagerten Lieferkettenstufen kommt nicht nur schleichend durch die Hintertür, nein, sie ist schon da! Ob Dow Jones Sustainability Index (DJSI), das Carbon Disclosure Project oder der G4 Standard der Global Reporting Initiative: Von Unternehmen wird verlangt, dass sie Transparenz hinsichtlich ihrer Lieferketten herstellen und die entsprechenden Managementinstrumente entsprechend angepasst haben. Nicht nur das – sie sollen auch wesentliche Kennzahlen über die Lieferkette hinweg erfassen und möglichst aktiv steuern. Viele Geschäftsführer, gerade mittelständischer Unternehmen, reagieren auf diese Entwicklung allerdings kritisch. In Gesprächen wird uns immer wieder gesagt: „Der DJSI und ähnliche Standards sind für uns nicht relevant – wir sind doch als Unternehmen viel zu klein!“ Diese Haltung ist verständlich, allerdings zu kurz gedacht. Schließlich sind gerade die mittelständische Unternehmen häufig Teil globaler Lieferketten und somit – indirekt – genauso betroffen wie die „Köpfe“ der Lieferkette, nur eben mit zeitlicher Verzögerung. Die Veröffentlichung „Vom Erz zum Auto“ von Misereor (et al.) über die Abbaubedingungen und Lieferketten im Rohstoffsektor und die damit verbundene Verantwortung der deutschen Automobilindustrie ist ein gutes Beispiel dafür, wie kritische Stakeholder heute denken und mit welchen gut recherchierten Veröffentlichungen sie die einzelnen Akteure globaler Lieferketten konkret ins Rampenlicht stellen.

Die Vorfälle in der Textilindustrie nach den Brandkatastrophen in Produktionsbetrieben in Bangladesch haben das ebenfalls anschaulich verdeutlicht. Die schrecklichen Vorfälle in Asien hatten sogar zu Boykottaufrufen gegen betroffene Unternehmen in Deutschland geführt und eine politische Debatte angestoßen, die in letzter Konsequenz zu mehr Regulierung führen kann. Vergleichbares ist auch in anderen Industrien zu erwarten.

Das Textil-Beispiel verweist noch auf einen weiteren – aus unserer Erfahrung häufig unterschätzten – Aspekt, nämlich dem der Auskunftsfähigkeit im Krisenfall. Viele Unternehmen kennen die Teilnehmer der vorgelagerten Lieferkette überhaupt nicht. Doch wie reagieren und kommunizieren, wenn die erforderliche Transparenz nicht gegeben ist? Anfang 2014 bekamen wir von einem Unternehmen folgende Anfrage: „Kann MAZARS kurzfristig Vor-

würfe in Zusammenhang mit fehlenden Sicherheitsstandards bei einem asiatischen Zulieferbetrieb prüfen?“ Wir konnten und haben kurzfristig ein lokales Team vor Ort in Bewegung gesetzt, das die Anschuldigungen schnell und glaubwürdig entkräften konnte. In diesem Fall war eine schnelle Reaktion wichtig, denn auch der Auftraggeber – ein Automobilkonzern, der nur „korrekte“ Unternehmen in der Lieferkette haben möchte –, fing bereits an, die Geschäftsbeziehung in Frage zu stellen.

Checkliste:

- > *Definieren Sie den Verantwortungsbereich Ihres Unternehmens.*
- > *Sorgen Sie für klare Abgrenzungen.*
- > *Stellen Sie Transparenz in der Lieferkette her und bereiten Sie mit Partnern einen Plan vor, um im Krisenfall Fakten zu erheben – wo auch immer auf der Welt.*

II. Wie konsequent muss ich Selbstverpflichtungen, etwa die Prinzipien des Global Compact, umsetzen?

Selbstverpflichtungen und freiwillige Standards sind für viele Unternehmen eine Grauzone, für manche eher ein Marketinginstrument. Eine Selbstverpflichtung ist schnell unterschrieben. Im Rahmen eines Workshops bei einem international agierenden mittelständischen Maschinenbauunternehmen, das vor einiger Zeit dem Global Compact (UNGC) beigetreten war, wurde der Einkaufsleiter gefragt, welche Maßnahmen er in diesem Zusammenhang bereits umgesetzt habe. Er selbst hatte zwar vom UNGC gehört, konkret aber hatte er nichts unternommen, um in seiner Lieferkette mehr Transparenz zu schaffen oder gar Veränderungen vorzunehmen. Wie auch – die Berücksichtigung sozialer Standards steht nicht in seiner Zielvereinbarung!

Nicht alles was legal ist, ist auch legitim

Es geht aber auch anders, wie das Beispiel der Uniqa Group zeigt, die im Geschäftsbericht unter der Überschrift „Grenzen der unternehmerischen Verantwortung“ klar bekennt: „... haben die Compliance-Organisation neu ausgerichtet: Wir haben klare Prozesse definiert, mit denen wir sicherstellen, dass die internen und exter-

nen Vorschriften eingehalten werden. Diese Vorschriften und Regeln haben wir in einem „Code of Conduct“ zusammengefasst. Er geht über die gesetzlichen Anforderungen hinaus. Der Grundgedanke dabei: Nicht alles was legal ist, ist auch legitim.“ (Uniqua Group Report 2012)

Compliance und Corporate Social Responsibility leben oft noch in unterschiedlichen Welten

Die Realität in vielen Unternehmen sieht heute so aus, dass sich Compliance auf gesetzliche Regelungen und interne Richtlinien konzentriert und die Bewertung von Situationen sowie die Implementierung von Maßnahmen ohne Einbezug von Corporate Social Responsibility-Experten erfolgt. Reicht das für eine wirksame Corporate Governance aus? Die Vorfälle rund um die Meyer Werft von 2013 sind ein prominentes Beispiel. Nach einem Brand in der Unterkunft von Werkvertragsarbeitern standen plötzlich die Arbeitsbedingungen sowie die Wohn- und Lebenssituation der über Werkverträge Beschäftigten im Fokus von Medien und Politik.

Die Verantwortlichen der Meyer Werft bekannten sich schnell zu ihrer Verantwortung und sorgten mit Hilfe einer Task Force für Transparenz. Im Abschlussbericht der Untersuchung heißt es: „Die Verantwortlichen – auch der Meyer Werft – hätten sich aus heutiger Sicht und mit den Erkenntnissen, unabhängig der formalen Abgrenzungen und vertraglich fixierten Verantwortung der Partnerfirmen im Werkauftrag, mehr um die Lebenssituation der jeweiligen Mitarbeiter kümmern und diese auch kontrollieren müssen.“

Auch hier war formal alles korrekt, doch ist kaum davon auszugehen, dass insbesondere die Auftraggeber der Meyer Werft aus der US-Unterhaltungsbranche, die in Papenburg luxuriöse Passagierschiffe fertigen lassen, derartige Vorgänge akzeptieren. Und genau dieser Mechanismus greift auch zunehmend in anderen Branchen wie Chemie, Automotive oder Retail & Consumer!

In Folge hat die Meyer Werft die Verträge mit den Werkvertragsunternehmen dahingehend angepasst, dass nun die konsequente Umsetzung von Maßnahmen zur Durchsetzung festgelegter Sozialanforderungen möglich ist. Derartige Maßnahmen hätten – rückblickend – mit entsprechendem Verständnis schon früher auf der Agenda stehen müssen. Inzwischen haben viele

Unternehmen eben dieses Beispiel zum Anlass genommen, die Werkverträge im eigenen Unternehmen unter die Lupe zu nehmen und Auditrechte zu etablieren.

Checkliste:

- > *Compliance- und Corporate Social Responsibility-Risiken sind im Rahmen einer ganzheitlichen Corporate Governance regelmäßig gegeneinander abzustimmen.*
- > *Es muss organisatorisch sichergestellt werden, dass Corporate Social Responsibility-Erkenntnisse gegenüber der Geschäftsführung unter Aufzeigung möglicher Konsequenzen vermittelt werden und von dieser angemessene Maßnahmen veranlasst werden!*

III. Kenne ich wirklich alle für mein Unternehmen wichtigen CR-Themen?

Corporate Social Responsibility ist komplex, das Themenspektrum ist breit und dazu auch noch dynamisch. Steht heute Kohlendioxid im Mittelpunkt einer Diskussion, ist es morgen das Thema Wasser. Gleichzeitig gilt es, das Thema Diversity zu berücksichtigen und die Einhaltung sozialer Standards in vorgelagerten Lieferketten zu prüfen.

Die Komplexität von Corporate Social Responsibility schreckt viele Unternehmen ab – allerdings zu Unrecht!

Unternehmen sollten die aktuellen und zukünftigen Anforderungen an die Branche, die Lieferkette, die Produkte und das eigene Unternehmen kennen. Nur so ist es möglich, diese mit der unternehmensstrategischen Planung abzugleichen, Lücken und Versäumnisse in der eigenen Planung zu identifizieren, zielgerichtete Maßnahmen zu entwickeln und letztlich auch Chancenpotenziale abzuleiten.

Im Rahmen einer Wesentlichkeitsanalyse können die erforderlichen Informationen erfasst und bewertet werden. In ihr werden die wesentlichen für das Unternehmen relevanten Themen dargestellt und zwischen der Bedeutung eines Themas für das Unternehmen sowie für die Stakeholder unterschieden. Zwei Analyseschritte sind dabei wichtig:



Interne Analyse

Viele Informationen zu Corporate Governance-Anforderungen und zur eigenen CR-Performance des Unternehmens liegen bereits bei den Entscheidern und Wissensträgern im Unternehmen vor. Allerdings zumeist dezentral und diffus. Es gilt daher, die entscheidenden Personen zu identifizieren und deren Erkenntnisse zu erheben. Denn häufig weiß der Einkauf schon, welche Lieferanten es mit korrekten Arbeitsbedingungen nicht so ernst nehmen und ob die Rohstoffe tatsächlich aus der angegebenen Region stammen. Viele dieser Einzelerkenntnisse zusammenzuführen, schafft schon bald ein spannendes Bild.

Externe Analyse

Hier steht das Stakeholder-Management ganz vorne; ein Instrument, das derzeit in Deutschland an Bedeutung gewinnt. Ziel ist es, die Erwartungen und Anforderungen relevanter externer Bezugsgruppen aufzunehmen und in die unternehmerische Entscheidungsfindung einfließen zu lassen.

Stakeholder-Management ist ein wirkungsvolles Instrument – wenn es professionell eingesetzt wird

Stakeholder-Management ist ein professionelles Instrument, welches dem Management regelmäßig wichtige Einschätzungen liefern kann. MAZARS begleitet die Verbreitung dieses Instruments seit längerem und wir bekommen von unseren Mandanten regelmäßig positives Feedback zu den Resultaten. Unternehmen wie Volkswagen und Tchibo schreiben in ihren Nachhaltigkeitsberichten ausführlich über die Erfahrungen mit einem professionellen

Stakeholder-Management. Beide Unternehmen haben, um sich dem Thema systematisch und standardisiert zu nähern, ihr Stakeholder-Management am Stakeholder Engagement Standard AA 1000 ausgerichtet und verpflichten sich zur Einhaltung der im Standard aufgeführten Anforderungen. Dadurch, dass beide Unternehmen auch die Nachhaltigkeitsberichterstattung am AA 1000 ausrichten und diesen extern prüfen lassen, haben sie nicht nur Sicherheit hinsichtlich der Berichtsinhalte, sondern sie vermitteln auch nach außen eine glaubwürdige und nachvollziehbare Verbindlichkeit.

Themen mit Relevanz für die Unternehmensentwicklung werden häufig nicht aktiv gesteuert

Aus beiden Schritten – der externen sowie der internen Analyse – lässt sich schließlich ein Themenkatalog ableiten und bewerten. Es wird schnell deutlich, welches aus Corporate Social Responsibility-Perspektive die wichtigsten Themen mit Einfluss auf die Unternehmensentwicklung sind und ob diese Themen im Rahmen der Corporate Governance schon aktiv gesteuert und überwacht werden. In der Praxis erleben wir genau an dieser Stelle immer wieder Überraschungen.

Darüber hinaus wird deutlich, welche Maßnahmen mit welcher Priorität umgesetzt und welche Ressourcen geplant werden müssen. Außerdem können an dieser Stelle auch die Grenzen der eigenen Unternehmensverantwortung definiert und der Umgang mit den oben benannten Grauzonen festgelegt werden. Am Ende des Prozesses steht ein Plan, der dem Unternehmen die erforderliche Transparenz vermittelt und Grundlage für eine zielgerichtete Themenbehandlung bietet.

Checkliste:

- > *Transparenz über die wesentlichen Themen ist die Grundlage für den Erfolg.*
- > *Allerdings müssen die Instrumente systematisiert und standardisiert werden, denn nur so erhält die Geschäftsführung nachhaltig Sicherheit über relevante Entwicklungen.*

IV. *Wie bringt Corporate Social Responsibility für mein Unternehmen Mehrwert?*

Die Integration von Corporate Social Responsibility in eine ganzheitliche Corporate Governance ist die große Herausforderung. Es ist in der Praxis ein Mix aus „Wollen“ und „Müssen“. Denn welcher Bereichsverantwortliche möchte schon freiwillig einen weiteren „Bedenkenträger“ in die Entscheidungsfindung des eigenen Bereichs einbinden?

Ohne klar definierte Rahmenbedingungen und Zielvorgaben kommt es immer wieder zu Zielkonflikten. So steht z.B. das Beschaffungsziel „Bestpreis“ häufig in Konflikt zu sozialen oder ökologischen Beschaffungszielen. Nimmt man aber Parameter wie Lieferverlässlichkeit, Produktivität oder Claimreduktion hinzu, dann kann durchaus ein Interessensausgleich gefunden werden.

Um den bestehenden Zielkonflikt aufzulösen, empfehlen wir, zwei Dimensionen zu bearbeiten. Die rationale Dimension basiert auf der Tatsache, dass soziale und ökologische Kosten in der Lieferkette heute nur in Ausnahmefällen monetarisiert werden. Ein beachteter Vorstoß dazu kam von Puma mit der ersten ökologischen Gewinn- und Verlustrechnung, die Umweltkosten über die gesamte Lieferkette erfasst hat (Puma AG: Environmental Profit & Loss Account).

Die zweite Dimension ist in der Unternehmenskultur angesiedelt, die aus unserer Erfahrung ebenfalls ein wesentlicher Faktor ist. Ein effizientes Instrument zur Beurteilung der Unternehmenskultur ist der Corporate Culture Audit von MAZARS. Dahinter verbirgt sich eine Methodik zur Messung und Neuausrichtung von Unternehmenskultur. Dazu haben wir ca. 300 Indikatoren zusammengestellt, mit denen kulturrelevante Ausprägungen einer Organisation systematisch

erhoben, analysiert, bewertet und in der Folge gezielt verbessert werden.

Zielkonflikte müssen identifiziert und offen behandelt werden

In Zusammenhang mit einer konsequenten unternehmerischen Nachhaltigkeitsausrichtung wird als Vorreiter häufig die Tchibo GmbH genannt, die für eine gelungene und konsequente Integration von Corporate Social Responsibility steht – zum Beispiel mit dem Qualifizierungsprogramm für Lieferanten. Im Nachhaltigkeitsbericht von Tchibo heißt es dazu: „Wir unterstützen Produzenten bei der Umsetzung der Anforderungen und Standards. Um langfristige Verbesserungen von Arbeitsbedingungen in den Produktionsstätten zu erreichen, setzen wir seit 2007 auf das Qualifizierungsprogramm WE („Worldwide Enhancement of Social Quality“). Mit dem Programm bringen wir Manager und Beschäftigte sowie unsere Einkäufer an einen Tisch. Gemeinsam erarbeiten und implementieren wir Lösungen für verbesserte Arbeitsbedingungen in den Produktionsstätten“ (Nachhaltigkeitsbericht, Tchibo GmbH).

Um ein derartiges Integrationsniveau zu erreichen, braucht es natürlich die Akzeptanz aller Beteiligten und ein klares Statement der Geschäftsführung. Allerdings müssen auch die Themen Kontrolle, Messbarkeit und Zielerreichung von CR beachtet werden – wie in anderen Unternehmensbereichen auch.

Die Corporate Social Responsibility Perspektive muss bei wichtigen Entscheidungen berücksichtigt werden

Auf dieser Grundlage kann die Corporate Social Responsibility-Expertise bei wichtigen Unternehmensentscheidungen vorteilhaft eingebracht werden. So z.B. mit einer Compliance Due Diligence im Rahmen einer Unternehmensübernahme, um bestehende Risiken im Sozial- oder Umweltbereich zu bewerten. Oder ein potenzieller neuer Rohstofflieferant wird zunächst mit einer kritischen NGO besprochen, um eventuelle Hinweise auf Fehlverhalten bei der Rohstoffgewinnung zu erlangen. Die Beispiele sind vielfältig – am Ende aber gewinnt das Unternehmen Mehrwert, weil es Risiken oder versteckte Kostentreiber frühzeitig identifiziert.

Solch ein konsequentes Verhalten erfordert allerdings auch ein systematisches Vorgehen. •

WAS UMFASST COMPLIANCE?



Integration von Corporate Governance in die Unternehmensbereiche
Zusammenfassung Dr. Elmer Lenzen, © macondo publishing GmbH

Mit Compliance ist alles geregelt – oder?

Die Skandale in der Wirtschaft, die Sicherheits-Pannen in den USA haben uns Compliance beschert. Unter Compliance verstehen Unternehmen, dass sich Beschäftigte an Richtlinien und Vorschriften halten. Das klingt banal. Aber das Thema wird immer wichtiger, weil Behörden, Börsenaufsicht und Öffentlichkeit wachsenden Wert darauf legen, dass sich Firmen an Regeln halten. Schmierern Beschäftigte etwa Kunden, damit der Betrieb Aufträge bekommt, leidet nicht nur das Image. Auch saftige Strafen werden fällig, schlimmstenfalls droht das Aus.

Von Dr. Ulf D. Posé

Denken Sie nur an Siemens. Die Korruptionsaffäre bei Siemens hat insgesamt rund 2 Milliarden Euro gekostet. Die Siemens gemeldeten Verstöße betrafen zu 8% Korruption, zu 7% Betrug, zu 17% Interessenskonflikte und zu 18% die Arbeitsbedingungen. Deutlich gestiegen ist die Zahl der Compliance-Mitarbeiter der Siemens AG und zwar von 83 Mitarbeitern im Geschäftsjahr 2006 auf 170 Mitarbeiter im Geschäftsjahr 2007 und 621 Mitarbeiter im Geschäftsjahr 2008 – darunter 100 Implementierungs-Manager. Auch bei Daimler passierte jede Menge. Es gab Compliance Fälle in Afrika, erst im März 2010 wurden 45 Mitarbeiter wegen Bestechung entlassen. Teuer wurde es auch noch. Daimler zahlte 185 Millionen Dollar Strafe für seine Korruptionsaffäre. Der Chief Compliance Wächter von Daimler ist auch ein ziemlich harter Hund. Louis Freeh war vor seinem Amt bei Daimler der Chef der US-amerikanischen Bundesbehörde FBI.

In einer Umfrage von Ernst & Young vor rund drei Jahren noch zeigte sich jeder vierte Manager bereit, Schmiergelder an Geschäftspartner zu zahlen,

um Aufträge für das Unternehmen zu sichern. Ist schon erstaunlich.

Was folgt daraus?

Compliance! Aber klar doch, brauchen wir! Es scheint so offensichtlich korrekt zu sein, dass man über die Notwendigkeit von Compliance nicht mehr nachzudenken scheint. Die Basisanforderungen stehen außerhalb jeglicher Kritik. Wir benötigen klare Definition von Zuständigkeiten, revisionssichere Archivierung von Geschäftsdokumenten und E-Mails, Bestimmung von Beweismitteln, Bestimmung der Informationswege (wer wird über welche Sachverhalte wie informiert), eine Definition des Hinweisgeberprinzips, das berühmte Whistleblowing. Dagegen kann man doch nichts haben, oder?

Nein, dagegen habe ich auch nichts. Vielleicht bis auf eine kritische Betrachtung des Whistleblowings, aber dazu später mehr. Gefährlich ist Compliance in sich nicht; gefährlich wird Compliance dann, wenn es in die falschen Hände gerät.

Vier Grundpfeiler

Auch die Grundpfeiler guter Compliance sind sicher ehrenwert. Risiken zu identifizieren mit einem Benchmarking und der Identifikation und Analyse von rechtlichen Risiken sowie guter Kenntnis rechtlicher Rahmenbedingungen als erstem Grundpfeiler. Der zweite Grundpfeiler ist mit seinem internen Informationssystem, der Einschätzung des Schulungsbedarfs, der Entwicklung und Verbesserung der Richtlinien ebenfalls sofort akzeptiert. Auch der dritte und der vierte Grundpfeiler, wenn es um die externen und internen Kommunikationssysteme mit den Meldeverstößen und der Entwicklung von Verfahren und den Kontakten mit den Behörden geht, sowie das interne Kontrollsystem mit der Berufung des Complianceverantwortlichen und der Entwicklung von Kontrollverfahren und Kommunikationsabläufen habe ich nichts einzuwenden. Sie werden sich also fragen: „Was hat er dann nur?“

Zwei Probleme

Für mich gibt es zwei Feinde guter Compliance. Denn Compliance hat es sehr schwer, wenn sie in die Hände von Systemagenten gerät. Was aber sind Systemagenten. Das sind Menschen mit einem gut funktionierenden Gewissen, allerdings einem funktionalen Gewissen. „Wess´ Brot ich ess´, des Lied ich sing!“ Das ist Ihr Lebensmotto. Und mit diesem Motto versuchen sie immer das zu tun, was irgendwo geschrieben steht. Sie fragen nicht danach, was mit einer Norm, einer Regel gemeint sein könnte. Sie suchen nicht den Sinn der Regel, also, was der Normengeber mit der Regel beabsichtigt hat, sondern sie fragen nur: „Was steht da?“ Und das wird sklavisch, fast im vorausseilenden Gehorsam durchgezogen. Koste es, was es wolle. Zivilcourage oder gar Epikie ist ihnen nicht nur fremd, sondern zuwider. Also gilt es zu fragen, welche Charakterstärke sollte ein Chief Compliance Officer haben. Ist er zu einer verantwortungsvollen Güterabwägung fähig? Compliance hat nur dann eine realistische Chance, wenn der Verantwortliche für Compliance sich immer auch fragt, warum gibt es diese Regel? Was soll damit erreicht werden? Was ist der Sinn dieser Regel, und nicht nur fragt: „Was steht da?“ Ein guter Compliance Officer macht aus Compliance eben keinen Gesslerhut, ein schlechter Compliance Officer sucht und findet überall Gesslerhüte.

Dann gibt es noch das zweite Problem guter Compliance. Es gibt immer zwei Möglichkeiten, mit

Regeln umzugehen. Dazu bedarf es eines intelligenten Menschen. Intelligent ist jemand, der sich konzentrieren kann, Regelmäßigkeiten erkennt, und Wesentliches von Unwesentlichem unterscheidet. Das hat nichts mit Bildung zu tun. Es gibt sehr gebildete Menschen, die im Sinne der Intelligenz doch recht dumm sind.

Genau hier greift die Regelauslegung ein, denn gute Compliance ist nicht nur eine Frage der Regelfestlegung, sondern vor allem eine Frage der Regelauslegung. Ich muss wissen, ob eine Regel in diesem Moment, in einer bestimmten Situation befolgt werden muss, vielleicht sogar unbedingt oder ob sie nur beachtet werden sollte. Das ist schon ein erheblicher Unterschied. Der intelligente Compliance Officer kennt und beachtet (!) diesen Unterschied. Auch hier ist der Systemagent nicht sehr hilfreich. Der kennt nur die Regelbefolgung, selbst wenn eine Regelbeachtung zu einem für alle Beteiligten besseren Erfolg führen würde.

Dann ist da noch das Whistleblowing

Beim „Whistleblowing“ geht es um das Anzeigen von ungesetzlichen (kriminellen), unmoralischen oder unlauteren Praktiken innerhalb eines Unternehmens. Die „Whistleblower“ sind in der Regel „Insider“, die einen Missstand anzeigen bzw. „Alarm schlagen“.

In Amerika und Großbritannien gelten Whistleblower als Volkshelden. Dort gibt es auch Organisationen und Gesetze die sie unterstützen und schützen. In Deutschland haben dagegen diese zivilcouragierten Menschen fast keine Lobby. Sie gelten oft als Anschwärzer und Querulanten oder ihnen wird Renommiersucht vorgeworfen. Auch die Gesetzeslage ist hierzulande immer noch ungeklärt. Nur langsam wird die Bedeutung vom Whistleblowing für Staat und Gesellschaft anerkannt.

Wichtig ist, dass Whistleblowing zu keiner Zeit zu einer Benachteiligung im Unternehmen führen darf. Es muss eine im gesetzlich zulässigen Rahmen vertrauliche Bearbeitung zugesagt werden.

Externes Whistleblowing

Problematisch ist in Deutschland aufgrund fehlenden gesetzlichen Schutzes des Whistleblowers das externe Whistleblowing. Wir haben einen Konflikt zwischen den Grundrechten des Arbeitgebers und denen des Arbeitnehmers. Nach der geltenden Rechtsprechung muss der Arbeitnehmer grundsätzlich zuerst unternehmensintern für Abhilfe sorgen, bevor er sich an staatliche Stellen wendet. Andernfalls ris-



kiert er eine außerordentliche Kündigung. Am 4. Juni 2008 war der Whistleblower-Schutz Gegenstand einer Anhörung im Deutschen Bundestag. Geplant war die Neufassung des § 612 a BGB (1) „Ist ein Arbeitnehmer auf Grund konkreter Anhaltspunkte der Auffassung, dass im Betrieb oder bei einer betrieblichen Tätigkeit gesetzliche Pflichten verletzt werden, kann er sich an den Arbeitgeber oder eine zur innerbetrieblichen Klärung zuständige Stelle wenden und Abhilfe verlangen. Kommt der Arbeitgeber dem Verlangen nach Abhilfe nicht oder nicht ausreichend nach, hat der Arbeitnehmer das Recht, sich an eine zuständige außerbetriebliche Stelle zu wenden.“

Beamte haben es noch schwerer. Denn bei ihnen gibt es einige Unterschiede. Sie sind zwar unkündbar. Auf der anderen Seite sind ihnen Strafanzeigen verboten, außer, sie haben dafür die Genehmigung ihres Dienstherrn. Dies verbietet ihnen die Verschwiegenheitspflicht, die in § 37 des Beamtenstatusgesetzes geregelt ist. Verstoßen sie gegen § 37 BeamStG drohen Strafversetzung oder Frühverrentung. Da hat es Whistleblowing dann besonders schwer. Inzwischen hat sich das ein wenig geändert.

Am 17. Juni 2008 wurde im Bundesgesetzblatt das neue Beamtenstatusgesetz veröffentlicht. Es gilt seit dem 1. April 2009 als Nachfolgegesetz zum Beamtenrechtsrahmengesetz. Darin ist eine Durchbrechung des Verschwiegenheitsgrundsatzes vorgesehen. Danach dürfen in Zukunft auch die Korruptionsstrafata nach den §§ 331-337 Strafgesetzbuch direkt bei der Staatsanwaltschaft angezeigt werden.

Was also benötigt Compliance, damit es wirklich funktioniert?

Wenn Sie sich fragen, wie Sie Compliance am besten herstellen können, dann gibt es bei Entscheidungen fünf hilfreiche Fragen. Diese Fragen wurden im Laufe verschiedener Seminarprogramme bei der Siemens AG entwickelt und gehören heute zum Standard-Ausbildungsprogramm der Siemens AG:

1. Ist es im Interesse des Unternehmens?
2. Ist es im Einklang mit unseren Unternehmenswerten und meinen Werten?
3. Ist es rechtmäßig?
4. Ist es moralisch richtig?
5. Ist es etwas, wofür ich bereit bin, Verantwortung zu übernehmen?

Falls die Antwort „JA“ ist, dann sind Sie auf der sicheren Seite.

Sie können sich ja auch einmal selbst abfragen. Das hilft auch compliant zu bleiben, vornehmlich dann, wenn es um Hospitality geht, um Vorteilsgewährung oder nur um eine höfliche Selbstverständlichkeit:

1. Hätte ich den Vorteil auch bekommen, wenn ich kein Amtsträger wäre?
2. Warum macht der Geber das?
3. Hätte ich dasselbe für den Geber ohne Vorteil / ohne Aufmerksamkeit auch getan? •

Kommt eine Gesetzespflicht für Compliance?

Ein reines Unternehmensstrafrecht existiert seit langem in den USA und mittlerweile auch in vielen europäischen Ländern. Seit einiger Zeit wird nun auch in Deutschland über die Einführung eines Unternehmensstrafrechts diskutiert. Auslöser für diese Diskussion war der Gesetzesentwurf zur Einführung der strafrechtlichen Verantwortlichkeit von Unternehmen und Verbänden des nordrhein-westfälischen Justizministers Thomas Kutschaty.

Von DICO - Deutsches Institut für Compliance

Der Gesetzesentwurf sieht Verbandsstrafen und Verbandsmaßregeln als Konsequenzen vor. Verbandsstrafen sind dabei im Wesentlichen die Geldstrafe gegen das jeweilige Unternehmen sowie die öffentliche Bekanntmachung der Verurteilung. Als Verbandsmaßregeln nennt der Gesetzesentwurf den Ausschluss von Subventionen, den Ausschluss von der Vergabe öffentlicher Aufträge sowie die Auflösung des Verbandes.

Dabei geht der Gesetzesentwurf allerdings in weiten Teilen über diese bestehenden Regelungen hinaus: Ein ganz entscheidender Unterschied im Vergleich zu dem System des Ordnungswidrigkeitenrechts ist die Einführung des sogenannten Legalitätsprinzips. Nach diesem Prinzip ist die Staatsanwaltschaft verpflichtet, bereits bei Anhaltspunkten für das Vorliegen einer Straftat zu ermitteln. Im Ordnungswidrigkeitenrecht hingegen gilt das Opportunitätsprinzip, wonach die Aufnahme von Ermittlungen in das Ermessen der Verfolgungsbehörde gestellt wird. Dies ermöglicht daher einen flexiblen und prozessökonomischen Umgang mit in Unternehmen begangenen Verfehlungen.

DICO hat seinerseits einen Gesetzesvorschlag im Sommer 2014 vorgelegt, mit dem Anreize für Compliance-Maßnahmen in Betrieben und Unternehmen geschaffen werden sollen. Der Gesetzes-

entwurf umfasst ein dreistufiges Sanktionssystem und enthält Ergänzungen der Vorschriften der §§ 30, 130 OWiG. Für den Fall, dass zum Zeitpunkt einer Zuwiderhandlung im Unternehmen bereits geeignete Compliance-Maßnahmen ergriffen worden waren, kann ein Bußgeld wegen einer Aufsichtspflichtverletzung nach § 130 OWiG nicht mehr verhängt werden. Werden aus Anlass des Verstoßes nachträglich Compliance-Maßnahmen ergriffen, kann das Bußgeld gegen das Unternehmen oder die verantwortlichen Personen nach gerichtlichem Ermessen gemindert oder es kann sogar ganz darauf verzichtet werden.

Im Einzelnen umfasst das Gesetz zur Schaffung von Anreizen für Compliance-Maßnahmen in Betrieben und Unternehmen (CompAG) ein dreistufiges Sanktionssystem:

1. Stufe: *Volle Haftung bei fehlenden oder unzureichenden Compliance-Maßnahmen*
2. Stufe: *Tatbestandsausschluss im Rahmen des § 130 OWiG bei ausreichenden Compliance-Maßnahmen*
3. Stufe: *Sanktionsmilderung bei ernsthaftem und nachhaltigem Bemühen um ausreichende Compliance-Maßnahmen*



Foto: helmutvogler / Fotolia.com

Risiken und Nebenwirkungen der Unternehmensstrafe

Als Argumente gegen ein solches Gesetz wird z.B. seitens des Deutschen Anwaltvereins angeführt, dass es weder ein rechtliches noch kriminalpolitisches Bedürfnis dafür gibt. Darüber hinaus sei der Entwurf von Behauptungen geprägt, die jeglicher empirischer Grundlage entbehrten. So wird die Erforderlichkeit einer Unternehmensstrafe durch das nordrhein-westfälische Justizministerium namentlich mit Blick auf die moderne Organisationsgesellschaft, dem Gesamtschaden durch Wirtschaftsstraftaten sowie eine „Verbandsattitüde“ begründet, in Folge derer die individuelle Schuld von Einzelpersonen häufig gering sei, wohingegen die Verantwortung der Organisation selbst durch Mechanismen der Freizeichnung verschleiert werde.

Als Risiko der Unternehmensstrafe wird vor allem die maximale Überlastung bis hin zum vollständigen Kollaps des ohnehin schon überlasteten Justizapparates genannt. So führt Prof. Dr. Alfred

Dierlamm, Leiter des Arbeitskreises Unternehmensstrafrecht bei DICO, aus: „Die uferlos weite Gesetzesfassung, die sogar fahrlässige Aufsichtspflichtverletzungen unter Kriminalstrafe stellt, würde dazu führen, dass nahezu jeder Störfall – unabhängig von seiner Schwere – zum Straffall wird. Die Flut von strafrechtlichen Ermittlungsverfahren wäre weder von der Strafjustiz noch von den Unternehmen zu bewältigen. Im Übrigen ist zu berücksichtigen, dass von der Verbandsstrafe nicht nur Großunternehmen, sondern auch gemeinnützige Vereine, angefangen vom örtlichen Fußballverein bis hin zu politischen Parteien, Berufsverbänden, Bildungseinrichtungen und Kirchen, ja sogar staatliche Körperschaften, sofern sie fiskalisch handeln, betroffen wären. Der Entwurf schießt damit weit über das Ziel hinaus, weil er nicht nur Institutionen, sondern auch und vor allem die Solidargemeinschaft bestraft.“ •

Im Original ist der Beitrag im Jahrbuch „Global Compact Deutschland 2014“ erschienen.

Whistleblower: Helden oder Verräter?

Ob Edward Snowden, Bradley Manning, Donnie Brasco oder „Deep Throat“: Mit ihren Hinweisen brechen sie die Mauer des Schweigens. Whistleblower sind wichtig für die Bewahrung von Anstand und Moral in Unternehmen wie auch in der Gesellschaft. Viele von ihnen zahlen dafür aber einen hohen Preis, denn gerade der Staat versteht bei dem Thema keinen Spaß. Wir sprachen darüber mit Kenan Tur, der als Gründer der Business Keeper AG eines der weltweit besten Whistleblowing-Systeme entwickelt hat und heute als Vorstand für das Berliner Unternehmen tätig ist.

Von Dr. Elmer Lenzen

Hallo Herr Tur! Sie beschäftigen sich als Anbieter eines webbasierten Hinweisgebersystems auch mit der Whistleblower-Thematik. Politisch korrekt spricht man hier von Hinweisgebern. Das negativ konnotierte Pendant ist „Nestbeschmutzer“ oder auch „Verräter“. Klären Sie uns bitte auf! Warum sollen wir solche Leute gut finden?

Wir finden ja auch Leute gut, die der Polizei sagen, wo etwas vorgefallen ist, beispielsweise eine Frau belästigt wurde. In solch einem Fall würden wir die Hinweisgeber niemals als Nestbeschmutzer bezeichnen, sondern finden ihr Verhalten, im Gegenteil, richtig und auch ganz normal. Hinweisgeber, oder auch Whistleblower, sind per Definition Menschen, die, einem ethisch-moralischen Antrieb folgend, auf Missstände oder Risiken hinweisen. Sind andere Beweggründe im Spiel – handelt es sich etwa um denunziatorisch motivierte Meldungen – sprechen wir nicht von Whistleblowing. Hier müssen wir ganz klar differenzieren. Gerade im angelsächsischen Raum ist Whistleblowing übrigens sehr viel stärker verankert und akzeptiert in der Alltags- und Arbeitskultur. Die Vorurteile, mit denen Hinweisgeber in Europa, und gerade auch hier in Deutschland, konfrontiert sind, resultieren aus eigenen oder übermittelten Erfahrungen. Aufgrund der Zeit des Naziregimes mit den Blockwarten, aber auch der DDR mit ihren Stasi-Spitzeln,

haben wir hier in Deutschland eine sehr kritische Einstellung gegenüber Hinweisgebern. Das war mir übrigens im Jahr 2000, als ich Business Keeper gründete, gar nicht so klar! In den letzten zehn Jahren hat sich diese Einstellung aber glücklicherweise immer mehr verändert und sich der Blick geweitet.

Wie es scheint, macht man aber einen feinen Unterschied zwischen Typen von Hinweisgebern: Die aus der Wirtschaft oder gar dem organisierten Verbrechen sind die Guten. Stichwort Mafia-Kronzeuge. Der Whistleblower aus der Politik oder Behörden dagegen wie Edward Snowden ist ein Staatsfeind und Verräter. Kann man das auch aus Ihrer fachlichen Perspektive differenzieren? Gibt es wirklich gute und schlechte Whistleblower?

Beim Whistleblowing gibt es, juristisch betrachtet, große Unterschiede, wenn man Gesetze und Rechtssprechung unterschiedlicher Länder betrachtet. In Deutschland gibt es sehr unabhängige Ermittlungsorgane. Es soll klar signalisiert werden: Wir leben hier in einem Rechtsstaat, in dem Missstände, auch solche, die die staatlichen Strukturen selbst betreffen, bekämpft werden. In anderen Ländern Europas ist das ähnlich – ganz anders jedoch in den USA: Dort gibt es ein Gesetz, den Whistleblower Protection Act, der Hinweisge-

bern schon seit den Neunzigerjahren rechtlichen Schutz bieten soll. Klingt toll, aber wer genau wird hier geschützt? Ausschließlich Whistleblower aus der Wirtschaft. Wer als Hinweisgeber in einer staatlichen Behörde arbeitet, wie Edward Snowden beim Geheimdienst oder Bradley Manning bei der Armee, hat hingegen Pech gehabt. Diese Personen werden nicht vom Gesetz geschützt und müssen mit konsequenter Strafverfolgung rechnen.

Wir haben das selbst in den USA erlebt, wo man uns den Betrieb unseres Hinweisgebersystems nicht ohne gravierende Auflagen erlauben wollte. Man hat uns klar gesagt, dass eine Technik, die so sicher ist, auch dazu beitragen könnte, staatliche Missstände aufzudecken. Das allerdings sei eine Straftat. Deshalb bestanden die US-Behörden darauf, einen Zugang zum System zu erhalten, um Whistleblower zu enttarnen. Daraufhin haben wir uns von der Idee eines Einsatzes des BKMS® Systems im US-Markt distanziert. Ein solches Vorgehen entspricht nicht unserer Philosophie. Bei uns, als Anbieter einer autarken webbasierten Anwendung, hat nur der Kunde Zugang zum System – sonst niemand, nicht einmal wir selbst.

Whistleblower helfen dabei, Missstände aufzudecken. Bücher wie „Der Ehrliche ist der Dumme“ vermitteln uns das Gefühl, dass die Menschen heutzutage egoistischer und skrupelloser sind. Was sind das für Menschen, die korrupt werden?

Wir reden über eine Zielgruppe, die zumeist männlich und zwischen 40 und 55 Jahre alt ist, also auch schon lange Zeit im Beruf steht, sehr viel erreicht hat und in ihrem gesellschaftlichen wie auch privaten Umfeld sehr akzeptiert ist. Diese Menschen haben dem Unternehmen, für das sie tätig sind, vielleicht schon Millionen eingebracht, haben aber gleichzeitig das Gefühl, dass ihre Arbeitsleistung nicht ausreichend gewürdigt wird. Die sagen sich dann: Mensch, ich habe so viel für die Firma geleistet und verdiene eigentlich mehr als das, was man mir gibt. Diese Menschen betrachten sich selbst auch nicht als Diebe, sondern denken, dass sie sich nehmen, was ihnen sowieso zusteht. So fängt es an. Sobald dem Wirtschaftskriminellen diese kognitive Rechtfertigung vor sich selbst gelingt, kann er sich morgens auch vor den Spiegel stellen und sagen: „Ich bin kein Betrüger, ich habe mir nur Gerechtigkeit verschafft“. Daneben beobachtet man auch immer wieder Täter, die glauben, ganz im Sinne des Unternehmens zu handeln. Auch hier gelingt die Rechtfertigung sich selbst gegenüber wie bei der erstgenannten Gruppe.

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der kriminelles Verhalten begünstigt, ist die Frage, welche Werte ein Unternehmen für sich definiert und inwiefern diese von Führungskräften und Mitarbeitern aktiv gelebt werden. Vor 30, 40 Jahren gab es viel mehr Unternehmen, die inhabergeführt waren. Der Inhaber war Pionier und Vorbild. Heutzutage werden die Firmen mehr und mehr von Managern geführt, wodurch die Identifikation mit den Unternehmenswerten oftmals verloren geht. Die Manager sind vier oder acht Jahre in der Führung und haben nur eins im Blick: den Shareholdern die gewünschten Zahlen zu liefern. Wenn sich dann so ein Manager nur nach den Zahlen richtet, sagt sich die Mannschaft unter ihm: „Eigentlich wird unsere Arbeit hier nicht wertgeschätzt, also nehmen wir mit, was wir mitnehmen können“.

Transparency International definiert Korruption als Missbrauch von anvertrauter Macht zum privaten Vorteil. Wann beginnt das? Wann wird aus einem Gefallen eine Gefälligkeit und aus einer Gefälligkeit eine Vorteilsannahme?

Sobald Sie Macht haben, können Sie sie auch missbrauchen, etwa wenn jemand durch seine Position berechtigt ist, eine Genehmigung zu geben oder sie zu verwehren. Aber diese Entscheidungsmacht gehört nicht ihm oder ihr persönlich, sie wird dieser Person nur durch das Amt, das sie bekleidet, oder die Position, die sie in einem Unternehmen einnimmt, verliehen. In so einem Fall spricht man landläufig von Amtsmissbrauch, aber im Grunde handelt es sich um Machtmissbrauch.

Wann fängt das an? Bei einer Einladung zum Essen? Bei einer Flasche Wein oder muss es dann schon die Freikarte zum Champions League-Finale sein?

Die Debatte hat 2006 mit den Korruptionsfällen der uns bekannten Global Player Fahrt aufgenommen. Viele Unternehmen haben daraufhin eine sogenannte „Null-Toleranz-Politik“ eingeführt. Das war eine Zeit, in der verunsicherte Mitarbeiter in der Compliance-Abteilung sogar nachgefragt haben: Kann ich bei einer Besprechung noch einen Kaffee anbieten? Oder: Darf ich die Einladung zum Essen eigentlich annehmen? Mit diesem Blödsinn sind wir zum Glück durch! Sehen Sie mir das nach, wenn ich das jetzt etwas plakativ sage, aber das war typisch deutsch! Es gibt nur eine Null und eine Eins. Dabei geht es eigentlich um die Frage der Sozialadäquanz: Wann ist jemand wirklich befangen?

Wenn Sie jemanden in einer leitenden Funktion für 50 Euro zum Essen einladen, dürfen Sie davon ausgehen, dass die Person dadurch nicht befangen sein wird und Ihnen deshalb keinen Vorteil im Sinne einer Gegenleistung gewährt. Gebe ich aber einem Pförtner 50 Euro, der ja viel weniger verdient, dann stimmen die Relationen nicht und er gerät unter Umständen in einen Konflikt. Sie sehen: es geht dabei sehr stark um Verhältnismäßigkeit, aber auch um Fragen der Höflichkeit. Ich habe das auch ganz lautstark bei Transparency International auf Tagungen gesagt: Ihr müsst diese Null-Toleranz-Grenze auch mal infrage stellen. Wir dürfen die Ebene eines höflichen und vernünftigen zwischenmenschlichen Umgangs nicht aus reiner Regelungswut verlassen. In vielen Situationen ist der gesunde Menschenverstand der beste Ratgeber.

Wenn eine Behörde oder Firma Business Keeper um Hilfe bittet, das eigene Korruptionsproblem anzugehen, auf was achten sie dabei? Gibt es von Ihrer Seite Vorbedingungen?

40 Prozent der Anfragen erreichen uns, weil in den Organisationen ein Leidensdruck besteht, der häufig auf ganz konkrete Vorfälle zurückzuführen ist. 60 Prozent wollen Verstößen gegen Gesetze wie auch gegen die unternehmensinternen Werte und Richtlinien bereits präventiv vorbeugen. Als erstes machen wir dann eine Bestandsaufnahme: Gibt es bereits ein funktionierendes Compliance Management System bzw. ernste Ansätze und Absichten, eines einzuführen? Gibt es einen Code of Conduct und ein Unternehmensleitbild? Werden die Werte auch entsprechend gegenüber den Mitarbeitern kommuniziert? Wie werden sie im Alltag gelebt? Wenn unsere Unterstützung angefragt wird, schauen wir uns das Unternehmen also zunächst sehr genau an und prüfen, ob da Ernsthaftigkeit dahintersteckt. Wenn diese nicht gegeben ist und das Hinweisgebersystem nur als Feigenblatt dienen soll, dann ziehen wir uns zurück. Genau aus solchen Gründen haben wir zwei großen Unternehmen das System bereits verwehrt. Die sind dann zu einem Wettbewerber gegangen und da sind sie auch gut aufgehoben.

Hinweisgeber zahlen oft einen hohen Preis: Bradley Manning sitzt im Gefängnis, Edward Snowden in russischem Exil, Wikileaks-Gründer Julian Assange im Botschaftsasyll in London usw. Können Sie den Whistleblowern mehr Schutz versprechen?

In unserem System warnen wir den Hinweisgeber, dass auch er selbst eine gewisse Sorgfalt wal-

ten lassen muss. Das System schützt die Anonymität des Meldenden umfassend in technischer Hinsicht. Wenn Hinweisgeber jedoch persönliche Daten eingeben, müssen sie vorher selber zu der Einschätzung gelangt sein, dass ihnen keine Repressalien drohen. Whistleblower melden meistens – zu 90 bis 95 Prozent – erst mal anonym und richten sich einen Postkasten für einen geschützten Dialog mit dem Hinweisbearbeiter bzw. dem Compliance Officer ein. Sobald sie merken, dass ihr Anliegen gewissenhaft bearbeitet wird, fassen sie Vertrauen und nennen ihren Namen im zweiten Schritt. Aber Angst schwingt immer mit. Es gab mal einen Fall in der Automobilindustrie, da hat die Sekretärin eines Hauptabteilungsleiters jeden Freitag den Dienstwagen des Chefs betankt. Jetzt hatte dieser aber zusätzlich im Kofferraum fünf Kanister à zehn Liter für seinen Sohn, seine Frau und wer weiß für wen sonst noch! Wir sprechen hier von einer Summe von vielleicht 3.000 Euro Spritklau bei einer Führungskraft, die 200.000 Euro im Jahr verdient. Der Mann hat seine Sekretärin also jeden Freitag eine Straftat begehen lassen. Sie war alleinerziehend und hatte Angst, ihren Job zu verlieren, wenn sie etwas sagt. Für solche Fälle ist unser System da!

Häufig geht Korruption einher mit anderem Demokratieverfagen wie der TI-Länderindex zeigt. Je gescheiterter ein Staat, desto eher denkt jeder nur an sich selbst und nimmt sich, was er kriegen kann. Können also Korruptionsvermeidungsmodelle oder auch Whistleblowing überhaupt in schwachen Demokratien oder auch Unternehmen funktionieren?

Früher hat man in den Unternehmen gesagt: „Wenn wir nicht bestechen, verlieren wir Business“. Das ist falsch. Wir sind hier in Deutschland in einem hochtechnisierten Land, verfügen über viel Know-how, und dieses Know-how ist gefragt in der Welt. Wir produzieren Maschinen, geistiges Gut, und es hat sich einfach nicht bewahrt, dass wir keine Aufträge im Ausland bekommen, wenn wir nicht bestechen. Im Gegenteil: Wir können es uns guten Gewissens leisten, nicht korrupt zu sein! Viel schwieriger ist es für Länder wie die Türkei, Bulgarien oder Rumänien mit anderen Ländern ins Geschäft zu kommen. Deren Technik ist nicht so fortschrittlich und sie haben auch nicht die Reputation am Markt. Dadurch ist das Risiko für Korruption viel größer.

Vielen Dank für das Gespräch! •

Wenn Leitbilder unglaubwürdig machen

Von Wolfgang Griepentrog

Leitbilder fördern Glaubwürdigkeit. Sie sichern die Authentizität von Unternehmen und schaffen Klarheit über Anspruch und Selbstverständnis. Jedes Unternehmen sollte deswegen sein eigenes Leitbild schriftlich fixieren und die Unternehmensgrundsätze für alle verbindlich festhalten. Leitbilder aber, die allgemein und unverbindlich formuliert sind, können das Gegenteil bewirken und zur Unglaubwürdigkeit eines Unternehmens führen. Leitbilder werden zwar aufwendig erarbeitet, hernach aber nur selten hinterfragt und aktualisiert. So droht die Gefahr, dass Inhalte des Leitbilds irgendwann nicht mehr zur Realität des Unternehmens passen. Skepsis und Vertrauensverlust bei Kunden und Stakeholdern können dann wegen mangelnder Authentizität folgen. Dies kann vermieden werden.

Das Leitbild als Ausdruck und Motor der Glaubwürdigkeit: eine Herausforderung!

Leitbilder gehören zu den am meisten unterschätzten Instrumenten der Unternehmensführung. Das hängt damit zusammen, dass das Führungsverständnis in vielen Unternehmen hierarchisch geprägt ist und eher auf Vorgaben und Regeln setzt statt auf einen weniger strikten, wenngleich verbindlichen Orientierungsrahmen und auf die Vorbildfunktion von Managern. Jedes Unternehmen hat – geschrieben oder ungeschrieben – eigene Regeln für die Unternehmenstätigkeit, bestimmte Werte, feste Gewohnheiten und eine eigene Philosophie. All das macht die Kultur aus und ist Maßstab für strategische Entscheidungen und operatives Handeln. Aber nur wenn alle Führungskräfte und Mitarbeiter diese Koordinaten der Unterneh-

menkultur auch verinnerlichen und wissen, ob ihre Arbeit mit den Unternehmenswerten und Prinzipien im Einklang steht, kann ein Leitbild für alle Stakeholder glaubwürdig sein. Das zu erreichen, ist eine Herausforderung.

Wie Leitbilder „funktionieren“

Leitbilder schaffen einen Orientierungsrahmen und zeigen Handlungsspielräume auf. Sie schaffen im Innern Sicherheit und Klarheit über mögliche Risiken und Chancen für die Reputation und den Erfolg des Unternehmens und machen das Unternehmen nach außen hin berechenbar. Vereinfacht ausgedrückt, kann man den Nutzen von Leitbildern so zusammenfassen:

1. Sie beschreiben im Kern die Geschäftstätigkeit – Ziel, Zweck und Nutzen für die Stakeholder – und fixieren für alle verbindlich und nachvollziehbar Grundsätze und Werte, nach denen das Unternehmen handelt. Sie sind damit auch Ausdruck der Unternehmenspolitik.
2. Sie sind für Führungskräfte und Mitarbeiter eine zuverlässige Richtschnur für Entscheidungen und Verhalten.
3. Sie sind für Kunden und externe Stakeholder eine Messlatte, um das richtige, unternehmenskonforme Handeln von Mitarbeitern im Einzelfall beurteilen zu können.

Damit wird die Grundlage für einen einheitlichen, widerspruchsfreien, authentischen und glaubwür-

digen Unternehmensauftritt geschaffen, bei dem Worte und Taten im Einklang stehen. Die Hauptursache von Glaubwürdigkeits- und Vertrauensverlust sind nämlich Widersprüche zwischen Anspruch und Realität. Ein solcher Widerspruch liegt zum Beispiel vor, wenn ein Unternehmen damit wirbt, dass es sich strikt an den Interessen des Kunden orientiert oder in fairer Partnerschaft mit Lieferanten handelt, in der Geschäftspraxis aber genau das Gegenteil beweist. Leitbilder bedeuten also ein verbindliches Versprechen gegenüber den Stakeholdern, und diese reagieren sensibel darauf, wenn dieses Versprechen nicht eingehalten wird.

Die drei genannten Nutzenaspekte beinhalten konkrete Anforderungen, die es zu erfüllen gilt.

Wichtig: Leitbilder müssen die ethische Grundlage der Unternehmenstätigkeit verbindlich benennen

Moderne Kunden sind aufgeklärt, kritisch und gewöhnlich gut informiert. Sie vergleichen nicht nur Produkte und Preise, sondern zeigen immer häufiger großes Interesse an dem Wie der Geschäftstätigkeit und den Unternehmensgrundsätzen. Sie legen Wert auf verantwortungsbewussten, reflektierten Konsum und verbinden damit die Erwartung, dass Unternehmen ihrer Verantwortung für die Gesellschaft, für Umwelt und Mitarbeiter gerecht werden. Deswegen sollte ein Leitbild Aussagen zu den ethischen Grundsätzen des Unternehmens treffen, und zwar nicht pauschal, sondern konkret, klar und nachvollziehbar.

Nur wenige Unternehmensleitbilder zeigen diese Verbindlichkeit. Von besonders großer Bedeutung ist die Werteformulierung in Branchen mit intensivem, aber schwach differenziertem Wettbewerb, etwa bei Banken und im Lebensmitteleinzelhandel. Wenn nämlich Produkte und Dienstleistungen austauschbar sind und der spezifische Kundennutzen schwer auszumachen ist, kann ein in der Praxis nachvollziehbares Bekenntnis zu ethischen Grundsätzen das Profil einer Bank als leistungsfähiges, verantwortungsbewusstes Institut schärfen.

Beispiele aus dem Bankenbereich

Die Schwierigkeiten, die vor allem große Unternehmen damit haben, Ethik und Werte in einem Leitbild verbindlich auf den Punkt zu bringen, kann man am Beispiel der Deutschen Bank beobachten. Interessant zu betrachten sind hier auch die Veränderungen des Leitbilds und der Wertekommunikation im Zuge der dramatischen Umbrüche

im Unternehmen. Bis vor kurzem formulierte die Deutsche Bank in der Rubrik „Leitbild und Marke“ ihres Konzernauftritts im Internet: „Wir wollen der weltweit führende Anbieter von Finanzlösungen sein und nachhaltig Wert schaffen – für unsere Kunden, unsere Aktionäre, unsere Mitarbeiter und für die Gesellschaft als Ganzes.“ Die ethischen Grundsätze zur Umsetzung dieses Anspruchs blieben dabei vage. Ein weiterer Absatz („Unser Handeln ist von Verlässlichkeit, Fairness und Ehrlichkeit geprägt“) ging zwar auf die Werte des Instituts ein, allerdings nur pauschal. Was das für die Praxis der Kundenbetreuung und den Kundennutzen genau bedeutete, blieb offen. Die Deutsche Bank ähnelte mit diesen vagen Formulierungen im Leitbild dabei durchaus dem Auftritt anderer Banken. Im Zuge des propagierten Kulturwandels der Bank hat sich im Jahr 2014 viel getan. Nun gibt es an vielen Stellen im Online-Auftritt Hinweise und Bekenntnisse zu einer wertorientierten, integrieren Praxis. Man präsentiert sogar „Neue Werte und Überzeugungen“. Waren die Grundsätze des wertorientierten Handelns früher eher unverbindlich formuliert, sind die Darstellungen jetzt vielfältig und fast schon unübersichtlich.

Gleichwohl ist die erklärende Verbindung zwischen den definierten Werten wie Integrität, Kundenorientierung, Nachhaltigkeit und der Umsetzung des Kerngeschäfts aus Kunden- und Stakeholdersicht immer noch schwierig zu erkennen. Das eigentliche Leitbild der Bank ist trotz der insgesamt erweiterten Kommunikation über Grundsätze des Geschäftsbetriebs immer noch eher vage formuliert. So heißt es beispielsweise: „Durch wirtschaftlichen Erfolg und internationale Wettbewerbsfähigkeit schaffen wir Mehrwert: für unsere Aktionäre, Kunden, Mitarbeiter und für die Gesellschaft als Ganzes. Dabei handeln wir nach hohen ökologischen und gesellschaftlichen Maßstäben – für eine nachhaltige Zukunft ... „Unsere Verantwortung geht jedoch über unser Kerngeschäft hinaus“ So verbinden wir unsere Leistungskultur mit einer Kultur der Verantwortung.“ Die Frage nach dem Wie stellt sich weiterhin. Zugegeben, neben dem Leitbild steht ein Link zu einem Vorstandsvideo über Kulturwandel und Unternehmenswerte, aber das kann die verbindliche Formulierung eines Leitbilds nicht ersetzen.

Hilfreich wäre eine praxisorientiertere Konkretisierung des Leitbilds und eine bessere Verzahnung zu den Aussagen über das CSR- bzw. Nachhaltigkeitsengagement der Bank. Dann würde sich dem Kunden vermutlich noch besser erschließen, wie

die Bank ihre sozialen Aktivitäten mit einem besonderen Verantwortungsbewusstsein im Kerngeschäft in Zusammenhang bringt. Genau das ist es, was ein glaubwürdiges Leitbild ausmacht!

Vielleicht ist es für die großen Banken aufgrund der vielfältigen ethischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Herausforderungen besonders schwer, ein glaubwürdiges Leitbild zu formulieren. Die Schweizer Großbank UBS verzichtet ganz darauf. Sie hat kein Leitbild in ihrem Online-Auftritt. Allerdings bietet sie einen (überarbeiteten) konkreten Verhaltens- und Ethikkodex zum Download an, der nicht nur die Prinzipien, sondern auch die konkrete Umsetzung im Geschäftsbetrieb beschreibt. Dazu gibt es ein Kapitel „Einhaltung des Kodex, in dem u.a. zu lesen ist: „UBS fordert von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie ihren Verwaltungsräten, dass sie diesen Kodex nach Geist und Buchstaben einhalten. Der Kodex gilt unter allen Umständen. Weder Zeitdruck noch die Wünsche der Kunden oder anderer Parteien sind Gründe für die Nichteinhaltung des Kodex. Auch Massnahmen, um reale oder vermeintliche Wettbewerbsnachteile auszugleichen, oder die Chance, zusätzliche Erträge oder Gewinne zu generieren, sind keine akzeptablen Gründe für Verstöße gegen diesen Kodex.“ Diese Formulierung lässt zwar auch Raum für die Interpretation durch den Kunden darüber, was dies nun für ihn in der Geschäftspraxis der Bank de facto bedeutet, aber sie macht den Kodex glaubwürdig und die Bank berechenbar.

Ein interessantes Leitbild ist wiederum bei Goldman Sachs in Form von „Business Principles and Standards“ formuliert. Es ist auf der internationalen Website von Goldman Sachs abrufbar. Es ist prägnant und nachvollziehbar formuliert, was das Leistungsversprechen der Bank betrifft. In dieser Hinsicht zeigt sich die Bank absolut glaubwürdig und berechenbar. Ethische Standards werden allerdings nur kurz und ganz am Ende angesprochen: „Integrity and honesty are at the heart of our business. We expect our people to maintain high ethical standards in everything they do, both in their work for the firm and in their personal lives.“ Das wirkt so unscheinbar an den Rand gesetzt fast schon wie ein Alibi-Satz, der aufgenommen wurde, weil Stakeholder eben irgendwo Aussagen zur Ethik der Bank erwarten. Aber gerade weil beim Namen Goldman Sachs immer noch die verwirrenden Aussagen des CEO Blankfein in der Luft schweben („er erfülle das Werk Gottes“) und die Bank ethische Prinzipien in ihrer Geschäftspraxis bisweilen nur schwer erkennen lässt, wäre eine stärkere Gewich-

tung und Konkretisierung im Leitbild bzw. im Rahmen dieser Business Principles hilfreich. In puncto Ethik ist das Leitbild folglich nicht glaubwürdig. Die Frage ist, wie der Leser des Leitbilds – wenn er beide Aspekte zusammen betrachtet – den ersten Satz versteht. Er lautet: „Our clients' interests always come first. Our experience shows that if we serve our clients well, our own success will follow.“ Sind Leistungsprinzipien ohne Aussagen zur ethischen Orientierung glaubwürdig? Ist das Leitbild damit insgesamt glaubwürdig oder nicht?

Ein anderes Beispiel liefert die sozial-ökologisch ausgerichtete GLS Bank, in deren Leitbild die Grundwerte des Instituts ganz am Anfang stehen. Auch die Arbeitsweise wird präzise beschrieben. Das ist vorbildlich. Allerdings kommt hier das eigentliche Leistungsversprechen bzw. die Business-Kompetenz zu kurz. Neben den ethischen Grundsätzen gehören auch unternehmerischer Auftrag und Anspruch in ein Leitbild. Schließlich geht es am Ende ums Business.

Leitbilder haben eine unternehmenspolitische Dimension

Halten wir fest: Leitbilder sollten die ethischen Grundlagen der Geschäftstätigkeit beschreiben und die spezifischen Unternehmenswerte hervorheben. Leitbilder, die in diesem Punkt unvollständig sind, fördern die Glaubwürdigkeit nicht. Wenn sich Unternehmen mit der Festlegung auf verbindliche Wertegrundsätze aber schwer tun, hat das nachvollziehbare Gründe. Unternehmensprinzipien können Managemententscheidungen einengen oder verhindern und sind nicht immer „bequem“. Immer wieder trennen sich Unternehmen von ihren Vorstandschefs mit der Begründung, es gäbe Differenzen über die „zukünftige Unternehmensstrategie“. Soweit dies nicht nur eine Floskel ist, kann es sein, dass Managemententscheidungen von festgelegten Unternehmensprinzipien abweichen und es darüber zu einem Streit zwischen den Organen kommt.

Zunehmende Komplexität von Unternehmensstrukturen erfordert starke Leitbilder

Schwierig ist es, wenn unter dem Dach einer Unternehmensgruppe unterschiedliche Kulturen und Philosophien in den Tochterunternehmen existieren, die zusammen keine Einheit ergeben. Ein zentrales Leitbild auf Konzernebene muss dieser Vielfalt gerecht werden und eine Klammer bilden, ohne widersprüchlich oder pauschal-unverbind-



Dr. Wolfgang Griepentrog, Kommunikationsmanager für internationale Konzerne und mittelständische Unternehmen.

lich zu werden. Viele Unternehmensfusionen sind letztlich genau daran gescheitert, dass Kulturen und Werte der zusammengeführten Unternehmensteile nicht zusammenpassten. Aus diesem Grund sollte zum Beispiel in Fusionsprozessen die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Leitbildern und Unternehmensidentitäten frühzeitig beginnen.

Unternehmen müssen sicherstellen, dass ihr Leitbild als verbindliche Grundlage aller Aktivitäten berücksichtigt wird

Wenn Leitbilder als Richtschnur für Entscheidungen und Verhalten in konkreten Geschäftssituationen wirksam sein sollen, muss ihre Befolgung kontinuierlich geprüft werden. Schließlich macht ein Leitbild nur dann Sinn, wenn sich alle Führungskräfte bis hin zum Top-Management sowie alle Mitarbeiter konsequent daran orientieren. Ist dies nicht der Fall und steht der verbindliche formulierte Anspruch lediglich auf dem Papier, wird das Unternehmen unglaubwürdig. Wie können Unternehmen aber in der Praxis sicherstellen, dass ihr Leitbild, ihre Unternehmenswerte und andere Business-Grundsätze befolgt werden? Wenn Werte und Geschäftsinteressen im Konflikt stehen, ist das Top-Management in besonderer Weise gefordert und muss eine Fülle von Einzelaspekten betrachten: Welche Kriterien lassen sich in der Praxis aller Unternehmensbereiche für Ehrlichkeit und Wahrhaftigkeit anlegen? Wann ist das Verhalten oder die Äußerung eines Mitarbeiters unehrlich? Welche Konsequenzen zieht das Unternehmen daraus? Wie kann man nach außen und nach in-

nen die Transparenz von Entscheidungen und Vorgängen fördern? Wie kann mutiges Verhalten von Management und Mitarbeitern im Unternehmensinteresse gefördert werden? Wie unterscheidet und bewertet man Mut von Wagemut, der selten dem Unternehmen nützlich ist? Wie kann man einen respektvollen Umgang der Belegschaft innerhalb des Unternehmens und gegenüber externen Zielgruppen sicherstellen und was passiert bei erwiesener „Respektlosigkeit“? Die Liste der Fragen, mit denen sich das Top-Management in dieser Situation befassen muss, ließe sich fortsetzen.

Die Nachvollziehbarkeit des Leitbilds macht seine Glaubwürdigkeit aus - Ein Ethikbeauftragter kann dabei helfen

Wenn es verbindlich formulierte Leitbilder gibt, muss es auch effiziente Verfahren geben, um deren Einhaltung nachzuverfolgen und zu gewährleisten. Besonders schwierig ist diese Aufgabe immer dann, wenn Entscheidungen oder das Verhalten des Top-Managements selbst von Unternehmensgrundsätzen abweichen. Unternehmen brauchen daher grundsätzlich eine robuste Institution, die in ihrer Wächterfunktion nicht beeinflusst oder gar unter Druck gesetzt werden kann. PR- oder HR-Abteilungen haben hierzu oft nicht die notwendige innere Stärke, um diese Funktion auszuüben. Die Benennung eines von anderen Unternehmensbereichen und von Weisungen des Vorstands unabhängigen Ethikbeauftragten wäre eine gute Lösung. Weil es thematisch passt, könnte er auch für Nachhaltigkeit und CSR zuständig sein.

Etliche Unternehmen haben die ethische Kontrollfunktion über Compliance-Beauftragte oder auch über die Corporate Governance Kompetenz geregelt. Erfahrungsgemäß stehen hier aber juristische Kriterien im Vordergrund. Ob sich aber die Rechtsbereiche der Unternehmen, die in juristischen und weniger in kulturellen Dimensionen denken, als Wächter über ethische Grundsätze eignen, ist fraglich.

Wie auch immer Unternehmen die Einhaltung des Leitbilds organisieren, eine Grundvoraussetzung muss stets gegeben sein: die aktive und vorbehaltlose Unterstützung des Leitbilds durch das Top-Management.

Leitbilder müssen als verbindliche Messlatte für Kunden und Öffentlichkeit praktikabel sein

Kunden und Stakeholder finden im Leitbild oder in anderen publizierten Verhaltensvorschriften eine

Messlatte, an der sie Anspruch und Realität des Leistungsversprechens eines Unternehmens überprüfen können. Da sich Unternehmen verändern, weiterentwickeln, wachsen, neue Produkte und Leistungen anbieten und damit ihre Geschäftstätigkeit unter Umständen verändern, müssen auch Leitbilder regelmäßig (alle drei bis fünf Jahre) auf ihre Aktualität und Passgenauigkeit überprüft werden. Sonst sind sie nicht praxistauglich. Für international expandierende Unternehmen gilt dies besonders. Wer nämlich in unterschiedlichen Kulturkreisen tätig ist, muss sicherstellen, dass die Unternehmensprinzipien überall verstanden und akzeptiert werden. Manche Werte, wie zum Beispiel Ehrlichkeit, sind universell (auch wenn wir bereits im europäischen Vergleich unterschiedliche Auffassungen von Wahrheit und Ehrlichkeit finden), andere hingegen wie etwa Transparenz oder Mut werden je nach Kulturkreis unterschiedlich interpretiert. Nur wenn ein Leitbild verstanden wird, können Kunden und Mitarbeiter etwas damit anfangen. Nur dann fördert es die Glaubwürdigkeit des Unternehmens.

Glaubwürdigkeit und Effizienz als Daueraufgabe

Ein gutes Leitbild ist Ausdruck glaubwürdiger und effizienter Kommunikation. Deren Erfolg wiederum hängt vom Zusammenwirken vieler einzelner Faktoren ab, die man permanent im Blick behalten muss - eine Daueraufgabe. Anregungen und

Impulse für die Praxis gibt es unter anderem im Blog „Glaubwürdig kommunizieren“, in dem auch die Erstfassung dieses Beitrags erschienen ist (www.glaubwuerdigkeitsprinzip.de/das-blog). Für weiterführende Informationen und Rat bei der Erarbeitung und Pflege des Leitbilds steht der Autor Wolfgang Griepentrog gerne zur Verfügung.

Fazit

Ein Leitbild unterstreicht Authentizität und Glaubwürdigkeit eines Unternehmens. Allerdings müssen bestimmte Aspekte beachtet werden, sonst verfehlt es seine Wirkung und macht den Unternehmensauftritt unglaubwürdig:

1. Ein Leitbild sollte die Ethik der Geschäftsausübung, das heißt die wichtigsten Unternehmenswerte, klar formulieren.
2. Es muss sichergestellt werden, dass das Leitbild als Grundlage des Handelns von allen Mitarbeitern berücksichtigt wird. Dies kann Aufgabe eines Ethikbeauftragten sein.
3. Das Leitbild muss stets aktuell sein, gegebenenfalls einer veränderten Unternehmensrealität angepasst werden und auch in Kulturkreisen außerhalb des Heimatmarkts funktionieren. •





Foto: virtua73 / Fotolia.com

Globales Integritäts-Management in der Praxis

Der Wertewandel lässt sich auf eine einzige Formel reduzieren: Unternehmen sollen ihre gesellschaftliche Verantwortung ernst nehmen, ihre Manager und Mitarbeiter „integer“ sein. Aber was bedeutet Integrität in der globalisierten Wirtschaftswelt? Wie misst man sie? Und vor allem: Kann integer auch gleichzeitig erfolgreich sein?

Von Dr. Stefan Heißner und Christian Muth

Nur um es gleich vorweg zu sagen: Wer heutzutage noch davon ausgeht, dass eine Unternehmensführung vorbei an Menschenrechten, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung zukunftsfähig ist, der irrt. „Business Integrity“ ist schon lange keine Kür mehr. Sie ist allgemein eingeforderte Schuldigkeit und Grundlage jedes geschäftlichen Erfolges.

Nicht nur weil global gültige Gesetze es vorschreiben, sondern vor allem weil wirtschaftliches Handeln abseits des Wertekanons der globalen Gesellschaft auf lange Sicht schlichtweg nicht mehr möglich ist. Denn die Lizenz zu agieren – die „License to operate“ – basiert auf gesellschaftlicher Akzeptanz des eigenen unternehmerischen Handelns. Und das auf der ganzen Welt. Das Wichtigste dabei: Diese Lizenz kann nicht formal erworben werden. Sie muss durch globales Integritätsmanagement verdient werden.

Wer von Integrität in der Wirtschaft redet, redet in der Regel auch von Compliance. Das ist auch gut und richtig. Ist Compliance doch in den letzten Jahren zum Sammelbegriff für all die Initiativen gewor-

den, die Unternehmen und ihre handelnden Akteure vor Schäden durch Korruption, Betrug, Untreue und sonstige Gesetzesverstöße schützen sollen.

Ein erster großer regulatorischer Impuls ging ganz sicher von den Korruptionsskandalen der 1970er-Jahre aus, der letztlich 1977 im Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) des amerikanischen Justizministeriums mündete. Besonders daran: Obwohl es sich um ein US-amerikanisches Bundesgesetz handelt, können Verstöße praktisch auf der ganzen Welt geahndet werden.

Gleiches gilt für den Sarbanes Oxley Act (SOX) von 2002, den Dodd Frank Act von 2007 sowie den UK Bribery Act von 2010. Neben ihrem globalen Wirkungsbereich haben all diese Gesetze – in gewissen Abstufungen – eine weitere Gemeinsamkeit: Sie schreiben eine Pflicht zu systematischem Compliance-Management vor.

Compliance im Paradigmenwechsel

Wir wollen an dieser Stelle aber nicht noch tiefer in die spannende Geschichte der Compliance-Ge-

setzgebung abtauchen, sondern auf eine aktuelle Entwicklung hinweisen, die bisherige regulatorische Innovationen in eine ganz neue Beziehung setzt. Sicherlich getrieben durch die Banken und Finanzkrise vor wenigen Jahren setzt nun deutlich spürbar der nächste große Paradigmenwechsel im Verständnis von Compliance ein: der Wandel von formaler Compliance hin zu globalem Integritätsmanagement.

Aspekte des wirtschaftlichen Handelns, die lange Zeit unter Freiwilligkeit, also „Goodwill“ oder „Corporate Social Responsibility“, subsumiert wurden, erfahren eine zunehmende Verrechtlichung – oder eine Quasi-Verrechtlichung mittels gesellschaftlicher Konventionen

Ethik ist Pflicht

So sind in den vergangenen Jahren diverse Standards in Kraft getreten, die global als akzeptierte Normen des verantwortungsvollen unternehmerischen Verhaltens immer mehr Geltung erlangen: zum Beispiel die UN Guidelines for Business and Human Rights, die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen oder die ISO-Norm 26 000.

Aber auch die „harte“ gesetzliche Regulierung treibt den Paradigmenwechsel – zum Beispiel über die Adequate Procedures des UK Bribery-Act, den US-Sentencing Guidelines oder den Vergabeordnungen, beispielweise der Weltbank. Der Trend ist dabei eindeutig: Die Schwerpunktsetzung bewegt sich eindeutig weg von formaljuristischer Compliance. Mehr noch: Rein formale Compliance wird nicht als ausreichende Schutzmaßnahme vor Korruption und Wirtschaftskriminalität erachtet. Dahinter steht die zunehmende Überzeugung, dass Compliance ohne eine genuine Werteorientierung im Unternehmen (insbesondere im Management) nicht voll wirksam sein kann.

Im Klartext heißt das: Ethik ist Pflicht. Sich aktiv um Integrität, Nachhaltigkeit und Umweltschutz zu kümmern ist Pflicht – und zwar entlang der gesamten Lieferkette. Das macht auch „Third Party Integrity“ zur Schlüsselvokabel eines global funktionierenden Integritätsmanagements.

Wie misst man Integrität (von außen)?

Was die gesetzliche und quasi-gesetzliche Regulierung vorschreibt – nämlich das aktive Abprüfen und Sicherstellen von Integrität entlang der ge-

samten Lieferkette – ist bei EY schon seit Jahren fester Bestandteil des Beratungsprofils. Um das abstrakte Thema der Integrität – auch mit Blick von außen auf ein Unternehmen (d.h. ohne tiefergehende Innenansichten) – greif- und damit messbar zu machen, haben wir das sogenannte „CSS-Integrity Concept“ (Compliance- Stability-Sustainability Integrity Concept) entwickelt.

Dieses System soll vorrangig die Gesetzestreue (Compliance), wirtschaftliche Leistungsfähigkeit (Stability) sowie die Nachhaltigkeit (Sustainability) von Geschäftspartnern oder Zulieferern sicherstellen, bildet aber darüber hinaus das methodische Fundament für ein zentrales Management globaler Operationen unter Gesichtspunkten der Integrität.

Eine Bewertung dieser Faktoren erfolgt mithilfe von Indikatoren wie der Existenz eines Compliance-Management-Systems, der Nennung auf Sanktionslisten, der Kreditwürdigkeit, der Historie einer Entität und Berichten über Arbeits- oder Umweltrechtsverstöße. Als Fundament dieser drei Säulen der Integrität dient aber nicht nur einerseits ihre bloße Existenz, sondern auch ihre Leistungsfähigkeit.

CSS-Modell für globales Integritätsmanagement

Können z.B. in öffentlichen Quellen überhaupt keine Informationen erlangt werden, kann dies nicht zuletzt in unserem Internet- und Medienzeitalter zu Zweifeln an ihrer Existenz führen. Ähnliches gilt für die Fähigkeit einer Entität, die ihr zugeordnete Rolle in der Geschäftsbeziehung auszufüllen. Handelt es sich beispielsweise bei einem vorgeblich produzierenden Unternehmen nachweislich um eine Briefkastenfirma, ist deren Integrität infrage zu stellen, bis weitere Informationen vorliegen.

Alle im CSS-Integrity Konzept definierten Integritätsfaktoren können durch Analysten anhand von Indikatoren bewertet werden, die in mehrstufigen Rechenschritten nutzbar gemacht werden.

Immer mit einem einzigen Ziel: Transparenz da zu schaffen, wo sie benötigt wird. Und damit zum großen Ziel beizutragen, das EY antreibt: Nämlich dazu beizutragen, die Arbeitswelt nachhaltig besser und gerechter zu machen. •

Im Original ist der Beitrag im Jahrbuch „Global Compact Deutschland 2014“ erschienen.

Grundsätze rechtmäßigen Verhaltens

Unternehmen engagieren sich sehr stark dafür, dass aus geschriebenen Leitsätzen und Wertesystemen gelebte Praxis wird. Dabei geht es beispielsweise um Kundenorientierung, Offenheit, Respekt und Ehrlichkeit. Sie werden nur dann zu Orientierungen in der Alltagspraxis, wenn sie über Leitlinien, Verfahren, Anreizsysteme und andere organisatorische Maßnahmen implementiert und routinisiert werden. Aber das ist nur der erste Schritt. Entscheidend ist das Führungsverhalten, das Vorbild des Top-Managements und klare Kommunikation der Wertekultur.

Von Bernhard Schwager und Remigiusz Skiba

Die Bosch-Gruppe hat sich von ihren bescheidenen Anfängen als „Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik“, die 1886 von Robert Bosch gegründet wurde, zu einem international führenden Technologie- und Dienstleistungsunternehmen entwickelt. Während seiner gesamten Entwicklung folgte das Unternehmen den Werten und ethischen Prinzipien seines Gründers. Zu diesen Grundsätzen gehört insbesondere auch das Legalitätsprinzip. Robert Bosch selbst schrieb 1921: „Eine anständige Art der Geschäftsführung ist auf die Dauer das Einträglichste, und die Geschäftswelt schätzt eine solche viel höher ein, als man glauben sollte.“ In diesen Worten zeigt sich unsere noch heute gültige Überzeugung, dass Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit und Legalität wesentliche Bausteine unseres geschäftlichen Erfolgs sind.

Dieses klare Bekenntnis verbindet alle Mitarbeiter von Bosch weltweit über Ländergrenzen und Kulturen hinweg. Legalität ist dabei eines der tragenden Werte des Unternehmens und für die Geschäftsführung von herausragender Bedeutung. Von allen Mitarbeitern wird erwartet, dass sie die gesetzlichen Anforderungen jederzeit strikt einhalten. Verstöße gegen geltendes Recht werden bei Bosch nicht geduldet, hierzu gibt es keine Ausnahmen.

Um die Bedeutung dieses Grundsatzes zu unterstreichen, ist im „Code of Business Conduct“ die Haltung des Unternehmens hinsichtlich gesetzlicher An-

forderungen und ethischer Fragen formuliert. Der „Code of Business Conduct“ steht allen Mitarbeitern als Leitfaden für ihr Verhalten zur Verfügung und skizziert grundlegende Standards, an die wir uns als Bosch halten wollen. Der Kodex und die Bosch-Werte bieten ein hervorragendes Fundament, um das Vertrauen zu schaffen, das für den Geschäftserfolg so wichtig ist.

Compliance bei Bosch

Bosch hat sich den Prinzipien des UN Global Compact und damit ebenfalls der Korruptionsvermeidung und -bekämpfung verpflichtet. Compliance bei Bosch bedeutet, dass alle geschäftlichen Aktivitäten der Bosch-Gruppe und ihrer Mitarbeiter im Einklang mit den gesetzlichen Regelungen, dem Code of Business Conduct sowie den weitergehenden internen Regelungen stehen müssen („Compliance-Gebot“). Jeder Mitarbeiter ist verantwortlich dafür, dass er das Compliance-Gebot einhält. Die Führungskräfte sind verpflichtet, Maßnahmen zur organisatorischen Absicherung des Compliance-Gebots innerhalb ihres Verantwortungsbereiches zu ergreifen. Sie haben insbesondere sicherzustellen, dass ihre Mitarbeiter die Regelungen kennen und einhalten. Gesetzesverstöße werden missbilligt und führen ungeachtet der hierarchischen Stellung im Unternehmen zu disziplinarischen Konsequenzen. Neben der Einhaltung des Legalitätsgrundsatzes hat es Bosch sich ebenfalls zur Aufgabe gemacht, Ge-

fährdungen für Menschen und Umwelt zu vermeiden, Einwirkungen auf die Umwelt gering zu halten und mit Ressourcen sparsam umzugehen. Prozesse, Betriebsstätten und Betriebsmittel müssen den anwendbaren gesetzlichen und internen Vorgaben zu Arbeitssicherheit sowie Gesundheits-, Brand- und Umweltschutz entsprechen. Darüber hinaus nimmt der Schutz unserer eigenen Mitarbeiter eine sehr wichtige Rolle ein. Wir respektieren und schützen die persönliche Würde jedes Einzelnen und tolerieren keine unzulässige Diskriminierung. Wir lehnen Kinderarbeit innerhalb der Bosch-Organisation und bei unseren Geschäftspartnern strikt ab.

Meldung von Compliance-Vorgängen

Neben den Vorgesetzten ist jeder Mitarbeiter genauso wie jeder Geschäftspartner von Bosch aufgerufen, mögliche Verstöße gegen das Compliance-Gebot zu melden und auf diese Weise dazu beizutragen, dass die Folgen solcher Verstöße begrenzt werden und ein vergleichbares Fehlverhalten in der Zukunft vermieden wird. Meldungen sind dabei insbesondere an

- > den Vorgesetzten,
- > den lokalen Compliance-Officer,
- > die Bosch Compliance-Hotline
- > oder direkt an die Compliance Abteilung möglich.

Meldungen an den Compliance Officer bzw. die Bosch Compliance Hotline können insbesondere abgegeben werden, wenn der Hinweisgeber seinen Vorgesetzten nicht einbinden möchte. Die Compliance Officer stehen hierzu in den Regionen bzw. Ländern als neutrale Ansprechpartner zur Verfügung. Hinweisgeber, die mögliche Compliance-Fälle nach bestem Wissen und in gutem Glauben melden, haben keine für sie nachteiligen Maßnahmen seitens des Unternehmens infolge der Meldung zu befürchten. Will der Hinweisgeber dennoch unerkannt bleiben, weil er durch die Meldung persönliche Nachteile fürchtet, kann er einen möglichen Verstoß gegen das Compliance-Gebot auch anonym, z.B. über die Bosch Compliance Hotline melden.

Die eingegangenen Meldungen werden unverzüglich an den zuständigen Compliance Officer in der betroffenen Region bzw. dem Land zur Bearbeitung weitergeleitet. Im Rahmen der Untersuchungen kann der Compliance Officer dabei weitere Fachabteilungen von Bosch einbinden. Nach Abschluss der Untersuchungen werden bei Bedarf entsprechende Maßnahmen eingeleitet, um den Verstoß abzustellen.

Training

Den Mitarbeitern steht ein breites Portfolio an internen Trainingsmaßnahmen in Form von web-basierten Schulungen sowie Präsenzs Schulungen zur Verfügung. Die angebotenen Trainings sind dabei für bestimmte Mitarbeitergruppen verpflichtend und regelmäßig zu wiederholen. Zu den web-basierten Pflichtschulungen im Rahmen des Trainingskonzepts Compliance zählen beispielsweise die Themenbereiche:

- > Kartellrecht
- > Produkthaftung
- > Exportkontrolle
- > Code of Business Conduct

Überprüfung und Kontrollmechanismen

Ein Kernbestandteil des Bosch Risiko Management Systems ist ebenfalls die Interne Revision. Sie fördert das Risikobewusstsein sowie die Minimierung von Risiken. Sie unterstützt die Geschäftsführung weltweit als unabhängiger Auditor bei der Wahrnehmung ihrer Leitungs- und Überwachungsfunktion mit dem Schwerpunkt auf Legalität, Ordnungsmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit von Geschäftsprozessen. Hierbei werden weltweit gültige Standards unter Berücksichtigung regionaler rechtlicher und kultureller sowie Bosch-spezifischer Bedarfe für interne Auditprozesse genutzt und ständig verbessert.

Im operativen Geschäftsbetrieb sind unter anderem folgende Kontrollmechanismen implementiert:

- > Vier-Augen-Prinzip
- > Personalrotation in sensiblen Bereichen
- > Trennung von Handlungs- und Überprüfungs-funktionen •

Bosch Werte

- > Zukunfts- und Ertragsorientierung
- > Verantwortung und Nachhaltigkeit
- > Initiative und Konsequenz
- > Offenheit und Vertrauen
- > Fairness
- > Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit, Legalität
- > Vielfalt

Konfliktmineralien-Status umfassend dokumentieren

Foto: sfmhd / Fotolia.com

Die Positionen aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft über die richtige Ausgestaltung der geplanten europäischen Konfliktmineralien-Gesetzgebung gehen auseinander. Freiwillige Selbstzertifizierung oder verbindliche Vorgaben? Kontrolle entlang der gesamten Lieferkette oder ausschließliche Zertifizierung von Importeuren? Wie auch immer das EU-Gesetz am Ende ausfällt – mit der Conflict Minerals Platform hat der Reutlinger Software-Anbieter iPoint-systems ein Tool für Konfliktmineralien-Compliance entwickelt, mit dem produzierende Unternehmen ihre Daten entlang der gesamten Lieferkette sammeln, verarbeiten, auswerten und berichten können.

Von Sonja Scheferling

Für Unternehmen weltweit spielt das Thema Konfliktmineralien oder Konfliktrohstoffe eine immer wichtigere Rolle. Denn sie sind seit einiger Zeit Gegenstand gesetzlicher Regelungen wie Sektion 1502 des US Dodd-Frank Acts.

Dieser schreibt die jährliche Auskunftspflicht für US-börsennotierte Unternehmen bezüglich der Verwendung der Rohstoffe Zinn, Tantal, Gold und Wolfram innerhalb ihrer Produkte vor. Stammen die Ressourcen dabei aus der Demokratischen Republik Kongo oder deren Nachbarländern, müssen die Unternehmen der US-Börsenaufsicht einen auditierten Bericht mit umfassenden Informationen zu Herkunft und Verwendung der Konfliktmineralien vorlegen.

Auch die EU-Kommission hat im März 2014 einen eigenen Vorschlag für eine Konfliktmineralien-Re-

gelung eingereicht, die dieses Jahr in Kraft treten soll. Als Verordnung geplant, wäre sie unmittelbar in den EU-Mitgliedsstaaten gültig. Sie will genau wie das US-amerikanische Gesetz verhindern, dass Erlöse aus Abbau und Handel bestimmter Rohstoffe bewaffnete Konflikte und Menschenrechtsverletzungen finanzieren.

Eckpunkte der EU-Verordnung

Der europäische Gesetzentwurf in der Fassung vom März 2014 fordert eine freiwillige Selbstzertifizierung von Importeuren, die die Metalle Zinn, Tantal, Wolfram und Gold oder deren Erze in die EU einführen. Dabei gilt der Gesetzentwurf für alle Konflikt- und Hochrisikogebiete weltweit. Zur Überwachung der Ressourcenströme sollen die fünf Schritte der OECD-Leitlinien zur Erfüllung der

Sorgfaltspflicht eingesetzt werden. Von der Selbstzertifizierung ausgeschlossen sind allerdings jene Unternehmen, die die Rohstoffe indirekt über fertige Produkte, beispielsweise in Handys verbaut, einführen.

Im Gegensatz zum Dodd-Frank Act, der sich auf die weiterverarbeitende Industrie fokussiert, bezieht sich der europäische Gesetzentwurf also auf den sogenannten Upstream-Bereich, den Weg der Rohstoffe von der Mine bis zur Schmelze unter Einbeziehung der Importeure. Bleibt der Gesetzentwurf unverändert, wären 420 Importeure (Händler, Schmelzen/Raffinieren und Komponentenhersteller) betroffen.

Kritikpunkte

Seit der Veröffentlichung des Verordnungsentwurfs haben Vertreter aus Politik, Wirtschaft, Kirche und Zivilgesellschaft dazu Stellung bezogen. Während etwa der Zentralverband der Elektroindustrie auf seiner Internetseite den freiwilligen Charakter der Selbstzertifizierung der Schmelzen und Raffinerien begrüßt, kritisieren Mitglieder der Katholischen Kirche diesen Punkt: „Nur eine verbindliche Verpflichtung zur menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht für alle Unternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette würde die nötige Dynamik in Gang setzen, die wir zur Lösung der gewaltigen Probleme brauchen“, mahnte das katholische Hilfswerk Misereor.

Des Weiteren fordern die katholischen Kirchenvertreter eine Erweiterung des Gesetzentwurfs auf weitere aus Konfliktgebieten stammende Rohstoffe wie Kupfer, Bauxit oder Diamanten.

Diese Kritikpunkte werden in den aktuellen öffentlichen Anhörungen des Europäischen Parlaments zur Konfliktmineralien-Gesetzgebung aufgegriffen. So diskutierten am 21. Januar 2015 erneut Vertreter des Ausschusses für Internationalen Handel mit Experten über die richtige Ausgestaltung der Verordnung: „Es ist wahrscheinlich, dass die Europäische Kommission den Gesetzentwurf noch in einigen Punkten anpassen wird, bevor die Verordnung final verabschiedet wird“, sagt der Geschäftsführer von iPoint-systems, Jörg Walden. „Die iPoint Conflict Minerals Platform (iPCMP) ist derzeit auf die Anforderungen des US-Konfliktmineralien-Gesetzes zugeschnitten. Doch wir verfolgen den Gesetzgebungsprozess in der EU aufmerksam und sind auf sämtliche Ausprägungen der geplanten Verordnung vorbereitet, um die iPCMP flexibel an die Bedürfnisse von Unternehmen anzupassen, die von neuen oder ähnlichen Regularien oder Richtlinien betroffen sind.“

iPoints Conflict Minerals Platform

Die iPCMP ist eine webbasierte On-Demand-Softwarelösung, die 2012 auf den Markt gebracht wurde. Sie unterstützt produzierende Unternehmen dabei, Daten über Konfliktmineralien entlang ihrer gesamten Lieferkette zu sammeln, zu verarbeiten, zusammenzufassen und zu berichten: „iPCMP ermöglicht Unternehmen, die gesetzlichen Herausforderungen zu bewältigen, die Anforderungen der Kunden zu erfüllen und gleichzeitig Unternehmensverantwortung zu demonstrieren“, fährt Walden fort. „Indem Unternehmen relevante Informationen von all ihren Zulieferern sammeln und aggregieren, können sie so ihren Konfliktmineralien-Status nahtlos dokumentieren.“ Da sie die Fragen bekannter Berichtsvorlagen und -standards wie die des Conflict Minerals Reporting Template (CMRT) Conflict-free Sourcing Initiative integriert, vereinfacht die Softwarelösung von iPoint den betrieblichen Berichtsprozess.

Ursprünglich in Zusammenarbeit mit dem nord-amerikanischen Automobilverband AIAG und seinen Mitgliedsunternehmen wie Bosch, Ford oder Chrysler entwickelt, kann das Tool branchenübergreifend genutzt werden. So zählen zu den Kunden der iPCMP Unternehmen aus Branchen wie Elektronik, Luft- und Raumfahrt, Maschinen- und Schiffsbau oder Textil.

Diese stammen aus fast 80 verschiedenen Ländern, wobei der Großteil der Kunden nach wie vor aus den USA kommt: „Die steigenden Zuwachsraten aus anderen Ländern zeigen deutlich, dass die vom Dodd-Frank Act direkt betroffenen börsennotierten US-Unternehmen ihre Berichtspflichten immer flächendeckender an ihre aus anderen Ländern stammenden Zulieferer weitergeben“, erklärt Walden.

Je nach Größe des Betriebs und je nach Reporting-Anforderung bietet iPoint passende Lizenzen; größere Unternehmen mit einer komplexen Lieferkette erhalten mit der Enterprise-Lizenz ein Tool zur hochgradigen Automatisierung ihrer Berichtsprozesse auf Unternehmensbereichs-, Teile- oder Stücklisten-Ebene mit diversen Zusatzoptionen. Für kleinere Unternehmen, die nur eine Kundenanfrage beantworten müssen, gibt es die Basis-Lizenz kostenlos: „Unser Tool hat sich mittlerweile zur Standardlösung für Konfliktmineralien-Reporting entwickelt. Mit inzwischen über 24.000 registrierten Unternehmen hat sich iPoint-systems ihre Position als Marktführer für Software in diesem Segment gesichert.“

Prozess für die Auswahl von Geschäftspartnern

Mit der Einführung der neuen Business Partner Risk Management Policy hat Merck seit 2013 große Fortschritte bei der Auswahl und Bewertung von Geschäftspartnern gemacht. Bis jetzt haben über 1.000 Unternehmen den Compliance-Prozess durchlaufen. Ziel des neuen Instruments ist es, die Gefahr von Rechts-, Reputations- oder finanzieller Risiken für das Unternehmen weiter zu minimieren.

Von Maria Schaad

Verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln heißt für Merck, weltweit nach gültigem Recht und im Einklang mit den Unternehmenswerten zu arbeiten. Verstöße gegen geltende Gesetze können nicht nur Strafverfolgung nach sich ziehen, sondern das Ansehen des Unternehmens als Geschäftspartner oder Arbeitgeber beschädigen. Als Mitglied des UN Global Compact verpflichtet sich Merck unter anderem, Bestechung und Korruption weltweit zu bekämpfen. Dieser Anspruch bezieht sich auch auf die Geschäftspartner von Merck, welche Dritte zu Gunsten von Merck beeinflussen könnten. Während das Lieferantenmanagement das regelkonforme Handeln der Zulieferer sicherstellt, organisiert das Business Partner Risk Management die Beziehungen zu vertriebsnahen Geschäftspartnern wie Distributoren oder Großhändlern.

Dabei folgt das Compliance-Instrument dem Prinzip: „Je größer das Risiko in Bezug auf ein bestimmtes Land, eine Region oder die Art der Dienstleistung eingeschätzt wird, desto umfangreicher und sorgfältiger ist die Prüfung des Geschäftspartners vor der Aufnahme einer Geschäftsbeziehung“, erklärt Jan-Ulrich Lange, Leiter Compliance-Kontrollen bei Merck. „Mit diesem systematischen Prozess minimieren wir einerseits unser Risiko und tragen andererseits auch veränderten Anforderungen Rechnung, die sich aus der neuen Gesetzgebung wie dem UK Bribery Act von 2010 ergeben.“ So führt die Umsetzung der Business Partner Risk Management

Policy zu einem überprüfbareren Auswahlprozess der neuen Geschäftspartner, inklusive einer systematischen Dokumentation relevanter Informationen, der Genehmigung und Bewertung.

Überprüfung mittels „Extended Selection Process“

Die Richtlinie ist konzernweit verbindlich und umfasst acht Prinzipien. Diese müssen zwingend bei der Auswahl neuer Geschäftspartner berücksichtigt werden und gelten auch für bestehende Geschäftsverbindungen. So dürfen Geschäftsbeziehungen nur mit Partnern eingegangen werden, die rechtskonform handeln, Bestechung und Diskriminierung ablehnen sowie Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsrichtlinien befolgen. Außerdem fordert Merck das Bekenntnis zu international anerkannten Menschenrechts- und Arbeitsstandards. Geschäftspartner müssen diese Prinzipien akzeptieren und befolgen, wenn sie eine Geschäftsbeziehung mit Merck eingehen möchten.

Eine systematische Compliance-Prüfung gewährleistet dabei die Durchsetzung der Richtlinie: „Bestimmte Geschäftspartner müssen dazu eine erweiterte Prüfung durchlaufen, bevor wir einen Vertrag mit ihnen abschließen“, führt Lange weiter aus. Bei dieser Prüfung beantwortet der Geschäftspartner einen Fragebogen, außerdem werden weitere Hintergrundinformationen eingeholt und es werden internationale Sanktions-, Embargo- und Terrorlisten

geprüft. Diese Informationen werden durch den zuständigen Compliance-Officer sowie den Merck-Mitarbeiter, der in Verhandlung mit dem Partner steht, bewertet. Der Prozess schließt mit einer quantitativen Risikobewertung des potenziellen Geschäftspartners ab. Befindet sich das Ergebnis unterhalb einer bestimmten Stufe oder wurden äußerst kritische Punkte ermittelt, wird der Partner abgelehnt.

Ausschlaggebende Kriterien für die Eignungsprüfung

Merck hat Geschäftspartner, die diese erweiterte Compliance-Prüfung durchlaufen müssen, abhängig von verschiedenen Risikofaktoren, in Gruppen unterteilt. In die erste Gruppe fallen Geschäftspartner, die vertriebsnahe Leistungen in Ländern anbieten, in denen Merck keine eigene Vertriebsniederlassung hat. Dazu zählen etwa Distributoren, die Produkte von Merck importieren und im eigenen Namen weiter vertreiben. Diese Partner durchlaufen den erweiterten Prüfungsprozess in jedem Fall. Zur zweiten Gruppe zählen Geschäftspartner, die vertriebsnahe Leistungen in Ländern anbieten, in denen Merck durch eine eigene Niederlassung vertreten ist. Sie absolvieren den Prozess, wenn folgende Punkte zutreffen:

- > der von Transparency International erhobene Korruptionswahrnehmungsindex für dieses Land bei 70 Punkten oder niedriger liegt und
- > der veranschlagte Nettoumsatz der Geschäftsbeziehungen eine bestimmte Schwelle überschreitet
- > unabhängig von dem monetären Wert der Geschäftsbeziehungen, der Partner als Berater für vertriebsnahe Leistungen fungiert und dadurch Dritte zu Gunsten von Merck beeinflussen könnte. Das betrifft alle Berater, die auf Veranlassung des Unternehmens mit Behörden und deren Vertretern verhandeln und Leistungen, die mit Produktregistrierung, Marketingforschung, Marketing und Verkauf zusammenhängen.

Zu einer dritten Gruppe werden Geschäftspartner aufgrund einer aktuellen Risikobewertung zugeordnet. Hierzu zählen Geschäftspartner, die keine vertriebsnahen Aufgaben erfüllen wie beispielsweise Reiseagenturen, Kommunikationsagenturen oder Beratungsfirmen, die dann der erweiterten Compliance-Prüfung unterzogen werden.

Auch wenn das Augenmerk auf der Überprüfung neuer Geschäftspartner liegt, gilt generell der Grundsatz, „dass jederzeit alle Geschäftspartner diesen Prozess durchlaufen müssen, sollte dies im Ermessen des zuständigen Managements oder des Compliance Officers liegen“, sagt Lange. Auch bei bereits bestehenden Geschäftsbeziehungen wird die Prüfung durchgeführt, meist wenn eine Vertragsverlängerung ansteht. Nur in seltenen Fällen kommt es bei identifizierten Problemen (sogenannten „Red Flags“) wirklich zu einer Auflösung der Geschäftsbeziehung, weil die Partner im Fall von Problemen die eigenen Strukturen meist bereitwillig ändern und den gestiegenen Compliance-Anforderungen anpassen. Seit Einführung des Prozesses haben bereits mehr als 1.000 Geschäftspartner eine Prüfung durchlaufen. •

Prinzipien für den Umgang mit Geschäftspartnern:

Merck arbeitet nur mit Geschäftspartnern zusammen, die

1. in ihrem Geschäftsbereich alle geltenden Gesetze und Vorschriften erfüllen,
2. jede Form der Bestechung ablehnen,
3. nicht an illegalen Geschäften beteiligt sind,
4. verantwortungsvolle Umwelt, Gesundheits- und Sicherheitsstandards einhalten,
5. Diskriminierung und Belästigung ablehnen,
6. sich zu international geltenden Menschenrechten und Arbeitsstandards gemäß der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) bekennen, Kinderarbeit und mentale oder körperliche Zwangsmaßnahmen ablehnen,
7. die von Merck definierten Prinzipien seines Verhaltenskodex bezüglich des Umgangs mit anderen Geschäftspartnern, Beamten oder Regierungen akzeptieren oder die eigene, mit den Compliance-Standards von Merck vergleichbare Richtlinien implementiert haben,
8. diese Compliance-Richtlinien wieder um ihren Geschäftspartnern auferlegen.

Material Compliance: CSR als wichtiger Bestandteil

Neben Qualität, Funktionalität und Sicherheit ist die Einhaltung von geltendem Recht, etwa bei Umweltauflagen, ein entscheidendes Merkmal von Produkten. Zu den Vorschriften im Bereich der Material Compliance zählen beispielsweise die europäische Chemikalienvorordnung REACH oder die EU-Richtlinie RoHS. Dabei sind nicht nur Hersteller, sondern auch Importeure, Lieferanten und Händler von den Vorgaben betroffen. Der Software-Anbieter tec4U hilft Unternehmen, diese Daten entlang der Lieferkette offenzulegen.

Von Stefan Nieser und Markus Glauben

Unternehmen sehen sich heute einer Vielzahl unterschiedlicher Anforderungen gegenüber. Das Spektrum reicht von gesetzlichen Auflagen über bindende Branchenstandards bis hin zu freiwilligen Verpflichtungen wie etwa dem Global Compact. Während sich in der Vergangenheit der Fokus auf die Einhaltung der rein technischen, funktionalen und wirtschaftlichen Vorgaben konzentrierte, spielt seit Beginn dieses Jahrhunderts immer mehr die Erfüllung materialspezifischer Umweltauflagen eine zentrale Rolle.

Die starke Ausprägung des Umweltrechts reicht zurück bis in die 1980er-Jahre mit dem Aufkommen der Grünen als Partei und einer stetig steigenden Sensibilisierung der Bevölkerung. Das führte zu einer Vielzahl an Gesetzen, Verordnungen und Richtlinien, die konkrete Einschränkungen bei der Verwendung von Chemikalien und Materialien zum Schutz von Mensch und Umwelt machten. Führungskräfte sehen darin zwar oft nur einen weiteren Kostenfaktor, unterschätzen jedoch in unserer medial erschlossenen globalen Welt die Effekte einer positiven Außenwirkung.

Eine entscheidende Antriebsfeder im Kontext der Thematik Material Compliance bildet die europäische REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals)-Verordnung.

Diese formulierte erstmalig die verpflichtende Weitergabe von Materialinformationen entlang der Lieferkette für ausgesuchte chemische Substanzen in Erzeugnissen.

Als Kommunikationsinstrument für die sichere Verwendung von Reinstoffen und Gemischen hat sich seit Jahrzehnten das Sicherheitsdatenblatt etabliert. Diese ausgesuchten chemischen Substanzen werden von der Europäischen Chemikalienagentur (ECHA) in der Kandidatenliste der besonders besorgniserregenden Substanzen (englisch: Substances of Very High Concern; kurz: SVHC) veröffentlicht. Diese Liste wird zweimal im Jahr jeweils im Juni und Dezember um neue Einträge erweitert. Die Liste bildet Stufe eins in einem zweistufigen Verfahren, in dessen zweiter Stufe aus den SVHC autorisierungspflichtige Stoffe werden können. Die weitere Verwendung dieser Substanzen ist dann nur noch nach einer Autorisierung durch die Chemikalienagentur erlaubt. Eine weitere materialspezifische Vorgabe ist die RoHS 2-Richtlinie, die die Verwendung von Blei, Kadmium, Chrom (VI), Quecksilber und bromierten Flammschutzmitteln in Elektro- und Elektronikgeräten innerhalb der EU einschränkt. Aktuell kommen für international tätige Unternehmen auch vermehrt Anfragen bezüglich Deklarationen von sog. Konfliktmineralien hinzu.



Die Umsetzung im Unternehmen

Produkte bestehen oftmals aus einer Konstruktion von eigengefertigten Teilen und zugekauften Artikeln. Bei der Eigenfertigung verfügt das Unternehmen über die Materialhoheit und kann direkt Aussagen zur Materialzusammensetzung treffen. Bei den Zukaufartikeln lag der Schwerpunkt in der Vergangenheit auf der Erfüllung der technischen Anforderungen. Um als Unternehmen nun Aussagen zur Materialkonformität der eigenen Endprodukte treffen zu können, müssen die Informationen aus Eigenfertigung und Zukauf in einem Bericht zusammengeführt werden.

Die erforderlichen Informationen zu den Zukaufartikeln erhält man durch eine Lieferantenanfrage. Viele Unternehmen begehen den Fehler, diese Lieferantenanfrage als einmalige Aufgabe zu sehen, welche nach Abschluss dokumentarisch abgelegt und danach als abgeschlossen vermutet wird. Die Realität hat jedoch gezeigt, dass die Kommunikation mit den Lieferanten zum Thema Materialkonformität eine wiederkehrende Aufgabe ist. Und jede sich wiederholende Aufgabenstellung ist prädestiniert, durch eine Software unterstützt zu werden, wie sie von der tec4U-Solutions GmbH im Zuge ihres Dienstleistungsspektrums über Jahre entwickelt und in vielen Kundenprojekten erfolgreich angewendet wird.

Die Voraussetzung: Material Compliance als Produktmerkmal

Die wichtigste Voraussetzung, sozusagen „Grundstein“ zur Bearbeitung des Themas Material Com-

pliance in den Unternehmen, ist die Anerkennung der Vorgabe als ein Produktmerkmal. Produktmerkmal bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben zur Materialzusammensetzung von Produkten genauso relevant ist wie sonstige funktionsbedingte oder sicherheitsrechtliche Produktvorgaben.

Die Einhaltung der Material Compliance hat auch einen rechtlichen Hintergrund: Es ist eine produkthaftungsrechtliche Prävention bei der Sicherstellung der dem Hersteller in den Zielmärkten auferlegten Verkehrssicherungspflicht. Hiermit verbunden sind konsequenterweise auch die Risiken der Produkthaftung und des Strafrechts, die für Geschäftsführer und Vorstände persönlich relevant sein können. Der Umgang mit Material Compliance ist dementsprechend eine Aufgabe, die die Unternehmensleitung auch zur Vermeidung eigener Risiken nicht unterbewerten sollte. Gerade in diesem Punkt allerdings begegnet man immer wieder Managern, welche erst einen Nachweis der tatsächlichen Konsequenz eines Fehlverhaltens einfordern. Dabei liegen die Haftungsrisiken wie auch die Möglichkeit der Aufdeckung des Fehlverhaltens deutlich auf der Hand:

Wenn die Material Compliance nicht angemessen berücksichtigt wird, drohen Strafen und Auflagen seitens der Marktüberwachungsbehörden, aber auch Haftungsrisiken sowohl gegenüber dem Vertragspartner als auch gegenüber Dritten. Mögliche Auslöser einer Untersuchung und damit verbunden die mögliche Feststellung einer Non-Compliance sind Meldungen des Wettbewerbes, von NGOs, Kunden oder behördliche Routinekontrollen.

Neben diesen haftungstechnisch relevanten Themen spielen auch marktspezifische Anreize zur Einhaltung der Material Compliance eine wachsende Bedeutung: Bereits heute finden wir in vielen Ausschreibungen den Hinweis auf die notwendige Einhaltung der REACH- und RoHS-Vorgaben, unabhängig davon, ob der Lieferant sich nun selber im Kontext dieser Verordnungen sieht oder nicht. Dies ist unabhängig davon, ob diese Vorgaben über den eigentlichen Ausschreibungstext, über Einkaufsbedingungen, Lastenhefte, Hausnormen oder Qualitätsvereinbarungen kommuniziert werden – sie sind gleichermaßen wirksam.

Ein zusätzlicher Punkt ist die Sicherstellung der weiteren Verfügbarkeit sowohl von Lieferantenprodukten wie auch von Produktions- und Produktionshilfsstoffen. Im Zuge dieser Verordnungen überlegen viele Rohstoffproduzenten im Rahmen von Portfoliobereinigungen, ob sie zukünftig noch bestimmte Substanzen oder Werkstoffe herstellen wollen. Dies ist nicht nur den hohen Regis-

trierungskosten und den damit verbundenen notwendigen Testaten geschuldet, sondern auch den Bestrebungen der Industrie, sich auf das Kerngeschäft zu reduzieren.

Die damit verbundenen Probleme sind: Die meisten mittelständischen Unternehmen beziehen ihre Materialien über den Handel, welcher in den wenigsten Fällen in Kenntnis gesetzt wird, wenn bestimmte Materialien nicht weiter produziert werden. In der Praxis heißt dies, dass der Hersteller oder dessen Lieferant erst von dem Wegfall des Produktes erfährt, wenn seine Bestellung nicht mehr erfüllt wird und sein Stock fast aufgebraucht ist. Die nachfolgenden Umstellungen verursachen erhebliche Kosten und unabsehbare Qualitätsrisiken im Produkt. Es bleibt zu hoffen, dass das Management das Thema Material Compliance aus seinem vielfach verbreiteten Dornröschenschlaf erweckt und dem Thema die ihm erforderliche Priorität im operativen Geschäft einräumt. •




**Gestern war
sie noch da.**

**5 Euro gegen Wilderei und die
Zerstörung des Lebensraums.**

wwf.de

**Sende
TIGER⁶⁶
per SMS* an
81190**

Mit 5 Euro im Monat helfen Sie, den letzten 450 Amur-Tigern eine Überlebenschance zu geben! Dringender denn je brauchen sie unseren Schutz vor skrupellosen Wilderern, die aus reiner Profitgier auch Tigermütter töten. Und vor einer Holzmafia, die auch in die letzten Tiger-Refugien vordringt. Dadurch sind einige Tigerunterarten bereits vom Aussterben bedroht. Schützen Sie mit dem WWF die letzten Tiger unserer Welt. Mehr Infos unter: wwf.de. Einmalig spenden an den WWF: Bank für Sozialwirtschaft Mainz, Konto 2000, BLZ 550 205 00, IBAN DE22 5502 0500 0008 0987 02, BIC BFSWDE33MNZ. Stichwort: TIGER. Oder per SMS*.

*Eine SMS kostet 5 Euro, davon gehen 4,83 Euro direkt an den WWF. Kein Abo; zzgl. Kosten für eine SMS.

DHL erweitert Risiko- management-Plattform

DHL erweitert die branchenführende Risikomanagement-Lösung Resilience360 um neue Funktionen. Es handelt sich um eine durchgängige Risikomanagement-Plattform für Lieferketten, die Kunden nahezu in Echtzeit über weltweite Störfälle und Gefahren für ihre globalen Lieferketten informiert. Unternehmen können somit möglichen Betriebsausfällen vorgreifen, beziehungsweise diese minimieren.

Resilience360 wurde von DHL entwickelt und vor einem Jahr eingeführt, es handelt sich um das erste Produkt dieser Art in der Branche. Resilience360 wird bereits von Kunden in Asien, Europa und auf dem amerikanischen Kontinent eingesetzt. Am intensivsten wird es in der Automobilbranche genutzt, gefolgt von der Chemieindustrie, Life Sciences und dem Technologiesektor.

Tobias Larsson, Leiter des DHL Resilience-Teams bei DHL Customer Solutions & Innovation, erklärt: „Supply-Chain-Organisationen in Unternehmen arbeiten oftmals isoliert und eher regional, sie sind daher selten länder- und standortübergreifend vernetzt. Somit fehlt ihnen häufig der Überblick, und ihre Kontrollfunktion endet meistens an den Grenzen des eigenen Einsatzbereichs. Das mag im Alltagsgeschäft funktionieren, aber wenn der Krisenfall eintritt, kann dies zum Problem werden.“ Integriert in das eigene Transport-Managementsystem, können Unternehmen mit den neuen Funktionen von Resilience360 nun ihre Lieferkette

visualisieren und den Status ihres gesamten Sendungsbestands weltweit abrufen. Zusammenhänge zwischen Sendungsverlauf und Störfällen lassen sich leichter herstellen und somit die Bereiche identifizieren, die potenziell korrektive Maßnahmen erfordern. Außerdem bietet eine neue, landesspezifische Risikoseite eine Übersicht über lieferkettenrelevante Risikowerte und Störtrends. Dazu erhalten Abonnenten wöchentlich einen kostenlosen Newsletter („360° INSIGHTS“) zu lieferkettenbezogenen Risikodaten, inklusive eines globalen Störberichts.

Christian Weber, Technology and Innovation, Siemens Power and Gas, hierzu: „Ein Teil unserer Arbeit im Bereich Technologie und Innovation bei Siemens Power and Gas besteht darin, innovative Trends in der Logistikbranche zu untersuchen. Wir glauben, dass ein IT-gestütztes Risikomanagement-System für Lieferketten, wie Resilience360, großes Kosteneinsparpotenzial hat und haben in DHL einen kompetenten Partner für die Pilotierung dieses neuen Lösungsansatzes gefunden.“



Resilience360 ist eine durchgängige Risikomanagement-Plattform für Lieferketten.

Neue Studie kennzeichnet Herausforderungen in der Lieferkette

Die neuen Zusatzfunktionen von Resilience360 kommen zu einem Zeitpunkt, in dem die Globalisierungswelle schlanke, gleichzeitig komplexe und stark miteinander verflochtene Lieferketten hervorbringt, in denen ein Disruptionsrisiko größer ist als je zuvor. Das belegt auch die Studie „Next-gen LLP: Driving new business value in an unpredictable world“, in der beschrieben wird, wie Lieferkettenmanager gemeinsam mit einem sogenannten Lead-Logistics-Provider (LLP) nach alternativen Lösungen suchen. Diese Partnerschaften gehen über die Dienstleistungen transaktionsbasierter Logistikanbieter der Vergangenheit hinaus und reichen bis zu strategischen Partnerschaften, die mittels integrierter Lösungen und technologischen Fähigkeiten Wettbewerbsvorteile und Wachstum generieren.

Lisa Harrington, Präsidentin der lharrington group LLC, hat den Bericht in Zusammenarbeit mit DHL erstellt, um Herausforderungen und Entwicklungen zu identifizieren, die für Betreiber und Nutzer von Lieferketten weltweit gleichermaßen relevant sind. Harrington hierzu: „Ein scheinbar kleines Vorkommnis oder ein Ausfall in einer Region kann und wird sich schnell zu einer ausgewachsenen Betriebsstörung über den halben Globus hinweg ausweiten. Der Kostenaufwand, die Komplexität und das Fachwissen, die für Abwehrstrategien erforderlich sind, können für Unternehmen mit begrenzten personellen und finanziellen Mitteln große Herausforderungen mit sich bringen. Gleichzeitig sind sie aber aufgrund des Wettbewerbsdrucks von größter Wichtigkeit.“

Dieser Sachverhalt verstärkt die Tendenz, das Thema Lieferkettenmanagement strategischer anzugehen, einschließlich des Next-gen LLP-Modells.●

Frühere Ausgaben





MIT ESSEN SPIELT MAN NICHT!

Nahrungsmittel-
spekulation stoppen!

[www.oxfam.de/
gegenspekulation](http://www.oxfam.de/gegenspekulation)



Oxfam
Deutschland