



Compliance

Praxisleitfaden für den Mittelstand



Deutsches Netzwerk



Herausgeber:

Deutsches Global Compact Netzwerk
Allianz für Integrität

Konzeption und Redaktion:

Noor Naqschbandi, Allianz für Integrität
Prof. Dr. Fissenewert, Buse Heberer Fromm · Rechtsanwälte · Steuerberater PartG mbB

Layout:

www.kattrin-richter.de, Berlin

Druck:

Druckriegel GmbH, Frankfurt

Papier:

100 % Recyclingpapier, FSC-zertifiziert

Bildnachweis

Titelbild: Fotolia/Olivier Le Moal, Illustration: Kattrin Richter

© 2016 Alle Rechte vorbehalten

Dezember 2016

Im Auftrag des



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

Durchgeführt von:



Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Compliance

Praxisleitfaden für den Mittelstand

Wir bedanken uns beim Autor Prof. Dr. Peter Fissenewert und der Kanzlei
Buse Heberer Fromm für die Unterstützung bei der Erstellung dieses Leitfadens!

Inhaltsverzeichnis

Der United Nations Global Compact und das Deutsche Global Compact Netzwerk	4
Allianz für Integrität	5
Vorwort <i>Marcel Engel</i>	6
Vorwort <i>Noor Naqschbandi</i>	7
1. Compliance – Was ist das eigentlich genau?	8
2. Compliance – Nur für das Management ein Thema?	8
3. Compliance – Brauche ich das überhaupt, und was ist der Mehrwert für mein Unternehmen?	11
4. Compliance mit System – Welche Compliance-Architektur ist für mein Unternehmen die richtige?	12
5. Compliance-Checkliste für Zuwendungen	15
I. Der Compliance-Check im unternehmerischen Umgang mit Geschäftspartnern	17
II. Der Compliance-Check im Umgang mit Amtsträgern	18
III. Compliance-Check bei Einladungen oder Events	20
Ausblick	22
Next Steps im Bereich Compliance international erprobter Drei-Stufen-Ansatz zur Korruptionsprävention	23
Weitere Publikationen zum Thema	24
Weiterführende Links	24



Der United Nations Global Compact und das Deutsche Global Compact Netzwerk

Der UN Global Compact ist die weltweit größte und wichtigste Initiative für verantwortungsvolle Unternehmensführung. Entlang 10 universeller Prinzipien und der Sustainable Development Goals (SDGs) verfolgt er die Vision einer inklusiven und nachhaltigen Weltwirtschaft, die allen Menschen und Märkten nutzt – heute und in Zukunft.

Im Deutschen Global Compact Netzwerk (DGCN) versammeln sich die deutschen Unterzeichner des UN Global Compact: Dies sind derzeit rund 350 deutsche Firmen – von DAX-Konzernen über Mittelständler bis hin zu Kleinunternehmern – und über 70 Organisationen aus Zivilgesellschaft, Wissenschaft und dem öffentlichen Sektor. Über das Netzwerk informieren sie sich zu Themen der unternehmerischen Verantwortung, tauschen Ideen aus und arbeiten gemeinsam an praxisnahen Lösungen.

Allianz für Integrität

Die Allianz für Integrität ist eine wirtschaftsgetriebene Multi-Stakeholder-Initiative unter Beteiligung von Unternehmen, verfasster Wirtschaft, Zivilgesellschaft, politischer Institutionen und internationaler Organisationen. Ziel der Allianz für Integrität ist die Förderung integren Verhaltens bei Unternehmen, ihren Geschäftspartnern und weiteren relevanten Akteuren im Wirtschaftssystem. Darüber hinaus leistet die Allianz für Integrität einen Beitrag zur Gestaltung förderlicher Rahmenbedingungen durch den Dialog zwischen dem öffentlichen Bereich und dem Privatsektor. Die globale Initiative ist derzeit aktiv in Brasilien, Deutschland, Ghana, Indonesien und den jeweiligen Regionen. Im Rahmen der G20-Präsidentschaft Deutschlands 2017 ist die Allianz für Integrität Konzeptpartner der Business 20 (B20) Querschnittsgruppe für „Responsible Business Conduct & Anti-Corruption“.



Vorwort *Marcel Engel*

Compliance entwickelt sich immer mehr zu einem leitenden Grundsatz der erfolgreichen Unternehmensführung. Geschäftspartner, Kunden und selbst Angestellte fordern zunehmend höhere Standards im Hinblick auf transparentes Wirtschaften und saubere Unternehmensführung. Die öffentliche Wahrnehmung eines erfolgreichen Unternehmens geht heute längst über die traditionelle Konzeptualisierung von Umsatz und Profit hinaus: Unternehmen werden auch nach Kriterien der Nachhaltigkeit beurteilt. Neben der Wahrung von Arbeits- und Umweltstandards bedeutet dies auch die Förderung von wirtschaftlicher Integrität und Transparenz – in einem Wort: Compliance.

Gerade für den Mittelstand verspricht das Thema Compliance noch nicht realisiertes Potenzial. Denn ein effektives Compliance-Management-System bietet einen Wettbewerbsvorteil. Die Vermeidung von Korruption wirkt sich positiv auf die Produktionskosten aus und stärkt somit das Wachstumspotential. Die Förderung wirtschaftlicher Integrität steigert zudem langfristig die Reputation des Unternehmens. Dies ist nicht zuletzt für den Mittelstand relevant, denn große Konzerne achten vermehrt auf transparente Lieferketten, und Endkunden beziehen Faktoren wie wirtschaftliche Integrität immer stärker in ihre Kaufentscheidung mit ein. Nicht zuletzt trägt Transparenz zu einem förderlichen Arbeitsumfeld bei, wodurch hoch qualifizierte Arbeitskräfte leichter angeworben und gehalten werden können.

Die Förderung von Compliance in einem Unternehmen sollte deshalb nicht auf die Vermeidung von jeglichen Haftungsrisiken begrenzt werden. Eine erfolgreiche Umsetzung erfordert, dass Transparenz und wirtschaftliche Integrität zum leitenden Grundsatz der Unternehmenskultur erhoben und von der gesamten Belegschaft gelebt werden.

Dieser Leitfaden ermöglicht kleinen und mittelständischen Betrieben, die Basis für eine effektive Korruptionsprävention im Unternehmen zu legen.

Vorwort *Noor Naqschbandi*

Dieser Praxisleitfaden für den Mittelstand ist aus der täglichen Arbeit des Autors Prof. Dr. Peter Fissenewert sowie den Erfahrungen der Allianz für Integrität entstanden, aus dem Bedürfnis und der Notwendigkeit, einen kompakten, einfachen und praxisbezogenen Leitfaden für den Mittelstand zu schaffen. Auch der Mittelstand hat längst die Notwendigkeit von Compliance erkannt. Es besteht häufig immer noch ein falsches Verständnis und eine falsche Auslegung von Compliance. Plötzlich scheint alles verboten. Alles, was früher galt, soll heute nicht mehr gelten. Das ist aber nicht der Fall, vielmehr muss und soll ein üblicher und sozialadäquater geschäftlicher Umgang weiterhin möglich sein.

Dieser Praxisleitfaden gibt Ihnen eine möglichst „mittelständische“ Compliance-Definition in Bezug auf Geschäftsleitung, Mitarbeiter, Kunden, Gesellschafter, Wettbewerber sowie Lieferanten und Geschäftspartner.

In einem weiteren Schritt beschäftigt sich der Leitfaden mit den Fragen: „Brauche ich das überhaupt, und was ist der Mehrwert für mein Unternehmen?“ und „Welche Compliance-Architektur ist für mein Unternehmen die richtige?“

Abschließend finden Sie Compliance-Checklisten für Ihr Unternehmen in Bezug auf Zuwendungen, den unternehmerischen Umgang mit Geschäftspartnern und Amtsträgern sowie mit Einladungen und Events, verdeutlicht an Beispielen aus der Praxis.

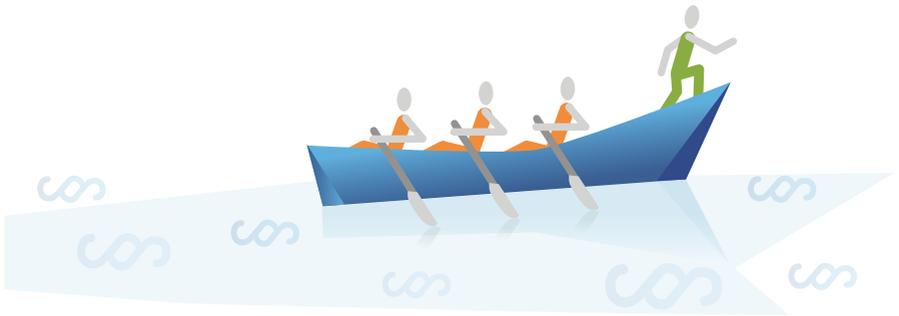
Ziel des Praxisleitfadens ist es, Ihnen das Thema Compliance näherzubringen und Sie bei der Einführung von Compliance in Ihrem Unternehmen zu unterstützen.

1. Compliance – Was ist das eigentlich genau?

Noch vor 10 Jahren war der Begriff „Compliance“ den wenigsten Unternehmen bekannt, geschweige denn ein wichtiger Handlungsmaßstab für die Führung eines Unternehmens. Heute ist das anders. Compliance ist längst in der deutschen Rechts- und Wirtschaftsordnung angekommen, und dies in einer Intensität, an der ein Unternehmen, gleich welcher Größe, nicht mehr vorbeikommt. Trotz der steigenden Bekanntheit des Begriffs „Compliance“ gibt es aber noch immer viele kleine und mittelständische Unternehmen, die nicht genau wissen, was sich hinter Compliance verbirgt. Was also ist Compliance eigentlich genau? Im Grunde genommen ist es ganz einfach: Compliance meint zunächst nichts anderes als die an sich selbstverständliche Einhaltung des geltenden Rechts und selbst gesetzter Regeln. Aber Compliance ist und will noch mehr: In der heutigen modernen, schnelllebigen Zeit soll es die Grundsätze des ehrbaren Kaufmanns untermauern und sich aktiv dazu bekennen. Diese sind Integrität, Seriosität, Glaubwürdigkeit, Stabilität, Verlässlichkeit, Fairness, Sicherheit und Nachhaltigkeit. Hinter einer Compliance-Kultur steckt also auch die Idee von der Übereinstimmung unternehmerischen Verhaltens mit gesellschaftlichen Richtlinien und Wertvorstellungen. Zusammengefasst geht es bei Compliance in Unternehmen um ein sinnvolles System der Selbstbindung und -überprüfung, das sicherstellt, dass Gesetze, Werte, Ethikrichtlinien und Verhaltensnormen eingehalten werden, kurzum: dass sich ein Unternehmen richtig verhält. Eine funktionierende Compliance-Architektur schützt also die personelle und unternehmerische Existenz und sichert den unternehmerischen Erfolg.

2. Compliance – Nur für das Management ein Thema?

Die Führung eines Unternehmens und der unternehmerische Alltag stellen ein Unternehmen vor viele Herausforderungen. Neben Absatz, Marketing, Rendite etc. spielt auch die Einhaltung des geltenden Rechts eine zentrale Rolle. Nicht nur mit Blick auf die finanziellen Ressourcen und unter Image-Gesichtspunkten ist es wichtig, dass ein Unternehmen die für seinen Geschäftszweig maßgeblichen Regeln befolgt. Hier setzt Compliance an. Stellen wir uns ein Unternehmen als Segelboot vor, das in einem großen Meer von gesetzlichen Vorgaben, Richtlinien und Verhaltensnormen seinem Kurs folgt. Dabei ist die sichere Navigation des Bootes durch dieses Gewässer die Aufgabe weniger, die getroffenen Entscheidungen jedoch betreffen nicht nur die „Steuermänner“, sondern viele mehr. Auf eine wirtschaftliche Betrachtungsweise übertragen, geht es dem Unternehmensinhaber bzw. der Geschäftsführung um eine sichere und regelbefolgende Unternehmensführung und die Frage, wie man in einer großen wirtschaftlichen Einheit einen moralischen Kompass behalten kann. Und wie für jede Entscheidung im unternehmerischen Alltag gilt auch hier:



Jede Führungsperson hat Vorbildfunktion. Daher muss die Unternehmensleitung neben der ökonomisch strategischen Kompetenz im Hinblick auf den Markt, dem Unternehmen und jedem Einzelnen vorleben, was von anderen erwartet wird. Der Leitungsebene muss bewusst sein, dass es auch in der heutigen Unternehmensführung noch immer stark vom Einzelnen und natürlich vom Topmanagement abhängt, welcher Geist in einem Unternehmen herrscht. Die eigene Haltung bietet die Grundvoraussetzung für das Entwickeln von Loyalität und einen vertrauensvollen Umgang mit den Mitarbeitern, Geschäftspartnern, Lieferanten und Kunden. Das Aufstellen von internen Verhaltensregeln im Unternehmen ist aber auch zugleich Fundament und Ausgangspunkt einer jeden effektiven Compliance-Struktur. Ein vorgelebter Wertemaßstab bzw. Ethik ist kein lästiges Hindernis, sondern elementare Voraussetzung für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg, denn jeder ist mit seinem Handeln Vorbild für andere.

Lassen Sie uns nun das Bild eines Bootes weiterzeichnen, die verschiedenen Aspekte und Bereiche einer sicheren Reise skizzieren und den Mehrwert einer Compliance-Architektur aufzeigen.

a) **Geschäftsleitung**

Der Kapitän gibt den Kurs an und trägt die Verantwortung. Im Unternehmen ist dies die Geschäftsleitung. Sie ist daher primär für Compliance und die Compliance-Organisation verantwortlich und stellt die geeigneten Prozesse zur Verfügung. Nur wenn sich die Geschäftsleitung klar zu Compliance bekennt und vorgegebene Regeln einhält, kann diese Haltung auch im gesamten Unternehmen verankert werden. Der „Tone from the top“ – das Vorleben der Unternehmenskultur von oben nach unten – spielt die entscheidende Rolle. Compliance muss sich vor allem auch am Handeln der Geschäftsleitung ablesen lassen. Wenn die Geschäftsleitung das Compliance-System lebt, wird es auch innerhalb der Belegschaft akzeptiert werden.

b) Mitarbeiter

Ein Schiff steuert sich nicht von allein. Der Kapitän kann ein Schiff nicht auf Kurs halten, wenn die Mannschaft nicht mitzieht. Wie die Geschäftsleitung, so tragen daher auch die Mitarbeiter den Compliance-Prozess mit. Die Mitarbeiter sind dazu aufgefordert, die bestehenden Regeln einzuhalten und vorgegebene Leitlinien in ihrem täglichen Handeln mit Leben zu füllen. Hier kommt wieder der Vorbildaspekt zum Tragen: Ein Compliance-Programm funktioniert nur dann wirklich, wenn sich die Geschäftsleitung des Themas positiv annimmt und die beschriebene Haltung auch vorlebt. Je stärker die Transparenz und die Compliance-Kultur des Unternehmens sind, desto eher werden Compliance-Themen von der Mitarbeiterschaft aufgenommen, von ihr mitgetragen und mitgelebt. Mitarbeiter sind auch immer Vorbilder für Kollegen und prägen nicht zuletzt das Außenbild des Unternehmens. Verfehlungen des Unternehmens treffen auch immer die Mitarbeiterschaft, meist mittelbar und manchmal (z. B. bei Insolvenz) auch unmittelbar.

c) Kunden

An Bord soll es sicher zugehen. Ein funktionierendes Compliance-Management-System signalisiert den Kunden, dass das gesamte Unternehmen „sauber“ ist und dass sie sich auf eine wertorientierte Unternehmenskultur, feste Regeln und Transparenz verlassen dürfen.

d) Gesellschafter

Die Gesellschafter sind mit Schiffseignern zu vergleichen. Sie sorgen nicht nur für eine angemessene Ausstattung des Bootes, der Verlust des Bootes oder Schäden am Boot trifft sie unmittelbar. Eine gesellschaftsrechtliche Beteiligung besteht daher aus strategischen Motiven und verfolgt in der Regel den Zweck, eine angemessene Rendite zu erzielen, in Form von Gewinnausschüttungen und Erhalt bzw. Steigerung des Wertes der Beteiligung. Dass damit häufig auch erhebliche persönliche Haftungsgefahren für die Gesellschafter einhergehen, ist oft gar nicht bekannt. Eine umfassende Compliance-Strategie schützt also auch die Gesellschafter, erst recht diejenigen, die den Compliance-Gedanken in ihre strategische Motivation mit aufgenommen haben.

e) Wettbewerber

Die hohe See kann rau und hart umkämpft sein. Andere Boote befahren die Seewege und wollen die gewinnträchtigsten Handelsrouten für sich. Piraten sind auf Beute aus und kreuzen die Handelswege. Aber nicht nur Wirtschaftskriminalität, auch Korruption sabotiert das Erfolgsmodell Mittelstand. Dagegen kann man sich vor allem mit einem funktionierenden Compliance-System behaupten. Gerade im Hinblick auf das Wettbewerbsrecht zahlt sich das aus. Ein Verstoß gegen Wettbewerbsregeln kann nicht nur zu Geldstrafen führen. Vielmehr entsteht daraus oft

ein Image-Schaden, der sich negativ auf Faktoren wie Kreditwürdigkeit, Geschäftsbeziehungen oder die Teilnahme an Ausschreibungen auswirkt. Eine umfassende Compliance-Architektur bietet also einen erheblichen Image- und Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen, da mögliche Gefahren durch die Verletzung von Regeln schon im Vorfeld minimiert werden.

f) **Lieferanten und Geschäftspartner**

Die Handelspartner müssen nicht nur mit der pünktlichen Lieferung von Waren zufriedengestellt werden. Auch der Ruf der eigenen Flotte ist für Handelspartner ein wichtiges Kriterium, zukünftig wieder „mit ins Boot zu steigen“. Letztlich können Handelspartner beim Untergang eines Schiffes auch eigene Einbußen erleben.

Die Zusammenarbeit mit zahlreichen Geschäftspartnern auf unterschiedlichen Wertschöpfungsebenen und in der Lieferkette birgt häufig unterschätzte Compliance-Risiken. Korruption oder Kartellrisiken, Datenschutzverstöße oder negative Presse stellen nicht nur ein Image-Problem dar, vielmehr kann ein Unternehmen für diese Handlungen haftbar gemacht werden. Ein wirksames Compliance-Management-System berücksichtigt auch diese Risiken. Es bindet beispielsweise Geschäftspartner ein, indem es das Compliance-Umfeld kritischer Partner – bestenfalls auch in der Lieferkette – analysiert. Dadurch wird nicht nur das Klima mit Geschäftspartnern verbessert, sondern es werden auch Haftungsrisiken minimiert.

3. **Compliance – Brauche ich das überhaupt, und was ist der Mehrwert für mein Unternehmen?**

Jedes Unternehmen ist im Wettbewerb auf sich gestellt und den branchenspezifischen Risiken ausgesetzt. Leider geht der Anstieg von Wirtschaftskriminalität nicht mit einer in gleicher Weise zunehmenden Sensibilisierung der Unternehmen für dieses Thema einher, vielmehr fehlen auf der Unternehmensseite vielfach noch immer die nötigen Abwehrmaßnahmen. Die jährlich veröffentlichten Fallzahlen des Bundeskriminalamtes zeigen einen deutlichen Handlungsbedarf hinsichtlich der Bekämpfung von Betrug, Korruption und anderen Straftaten innerhalb der Unternehmen. Hier bietet Compliance eine wichtige Hilfestellung für Unternehmen und kann ein wirksames Instrument zur Minimierung von Risiken sein. Die Beschäftigung mit dem eigenen Unternehmen, mit den Risikofeldern und möglichen Schwachstellen für Verstöße gegen bestehende Regelungen, ist die Grundlage und Grundvoraussetzung eines Compliance-Management-Systems und im ureigenen Interesse eines jeden Unternehmens. Als Erstes ist also eine Risikoanalyse notwendig: Unternehmen müssen risikoträchtige Bereiche identifizieren, interne Prozesse kontrollieren und klare Strukturen schaffen. Interne Regelungen und Gesetze müssen aufgestellt

und überwacht werden. Es bedarf nicht nur eines Bewusstseins für Schwachstellen, sondern eines funktionierenden Compliance-Systems, um sich vor entsprechenden Angriffen zu schützen, finanzielle Schäden zu vermeiden und einen Reputationsverlust zu verhindern. Compliance ist in erster Linie als Instrument der Risikovorsorge zu verstehen.

Die Umsetzung einer guten Compliance-Struktur gleicht auf dem ersten Blick einem Kraftakt. Sicherlich stellen der Aufbau und die Einführung eines funktionierenden Compliance-Management-Systems eine besondere Herausforderung dar, eine Herkulesaufgabe ist es aber nicht. Ratsam ist in jedem Fall der Weg der kleinen Schritte. Wir zeigen sie Ihnen.

4. Compliance mit System – Welche Compliance-Architektur ist für mein Unternehmen die richtige?

Zunächst einmal muss man sich darüber bewusst werden, dass eine Compliance-Architektur für jedes Unternehmen anders aussieht. Gerade die Branchenbesonderheiten in Bezug auf das unternehmerische Betätigungsfeld müssen berücksichtigt werden. Aber auch die Größe und Ausrichtung sowie die Anzahl der Mitarbeiter eines Unternehmens machen individuelle Lösungen und eine unternehmensspezifische Anpassung des Compliance-Systems erforderlich. Je nachdem, wie die individuellen Voraussetzungen eines Unternehmens ausfallen, also Geschäftsfeld, Größe oder bereits existierende Compliance-Strukturen, müssen einzelne Elemente oder Teile davon im Unternehmen umgesetzt werden. Deshalb entspricht auch der finanzielle Aufwand für ein Compliance-System der jeweiligen Unternehmensgröße. Insoweit ist es selbsterklärend, dass die Anforderungen bei einem weltweit agierenden Großunternehmen andere sind als bei einem mittelständischen Unternehmen mit 20 Mitarbeitern. Die Herangehensweise bei der Umsetzung ist jedoch identisch.

Die Installation eines Compliance-Management-Systems gliedert sich in mehrere Phasen. Die wichtigste ist hier sicherlich die Entscheidungsphase. Das Unternehmen muss den Entschluss fassen, ein solches System installieren zu wollen. Ist die Entscheidung dazu gefallen, schließen sich eine Analyse- und eine Umsetzungsphase an.

Zu Beginn der Analysephase ist eine Risikoanalyse durchzuführen, der Ist-Zustand festzustellen und mit dem Soll-Zustand zu vergleichen. Im Rahmen der Umsetzungsphase kann dann auf Grundlage der Ergebnisse ein entsprechendes Regelwerk erarbeitet werden, das nach Fertigstellung implementiert wird und schließlich zur Anwendung kommt.

a) Identifizierung

Grundbaustein eines Compliance-Management-Systems ist immer die Risikoanalyse des Unternehmens. Wie beim Routinecheck des Bootes in der Werft wird das Unternehmen von Kopf bis Fuß hinsichtlich etwaiger Schwachstellen untersucht. Dies kann alle Bereiche des Unternehmens betreffen, beispielsweise die Steuerklärungspflichten sowie Handlungs- und Verhaltenspflichten, aber auch Satzungsregelungen, Geschäftsordnungen, Gesellschaftsverträge, das Erkennen von strafrechtlichen Risiken oder etwaigen insolvenzrechtlichen Risiken etc. Sind diese allgemeinen Risiken dem Unternehmen zugeordnet, werden die besonderen Haftungsrisiken analysiert. Miteinbezogen werden dabei die Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens. Für ein Unternehmen der Lebensmittelindustrie gelten selbstverständlich andere Regelungen als für ein reines Handelsunternehmen.

b) Ist-Zustand

Neben der Identifizierung der Compliance-Anforderungen ist auch zu prüfen, welche Regelungen und Sicherheitsmechanismen bereits vorhanden sind. Oftmals enthalten bereits Arbeitsverträge konkrete Bestimmungen. Auch in Dienstanweisungen oder Betriebsvereinbarungen finden sich häufig Verhaltensvorgaben. In einigen Unternehmen sind Mitarbeiter längst speziell mit den Themen Sicherheit und Datenschutz beauftragt. Haben sich diese Elemente etabliert und als praxistauglich erwiesen, sollten sie nicht grundlos geändert werden. Durch den Vergleich von Risikoanalyse sowie Ist- und Soll-Zustand lässt sich leicht erkennen, wo Handlungsbedarf besteht und wo nicht. An diesem Punkt angekommen, gilt es nun zu entscheiden, ob ein neues Regelwerk erforderlich ist.

c) Ein neues Regelwerk

Die Angst vor Neuem ist allgegenwärtig. Bei der Erstellung eines neuen Regelwerks besteht die Gefahr, bereits zu Beginn der Umsetzung auf Schwierigkeiten zu stoßen. Schon sehr bald wird man mit den „Warums?“ und den „Aber das haben wir doch immer schon so gemacht!“ konfrontiert. Umso wichtiger ist es, dass die Unternehmensführung bereits im Vorfeld der Umsetzungsphase ihre Mitarbeiter informiert und ihnen die Wichtigkeit eines funktionierenden Compliance-Systems vor Augen führt. Ob die Geschäftsführung selbst das Regelwerk erarbeitet oder externe Dritte damit beauftragt werden, bleibt letztendlich auch immer eine finanzielle Entscheidung. Wichtig ist jedoch, dass die Fachabteilungen – und soweit vorhanden der Betriebsrat – sowie die Rechtsabteilung mit einbezogen werden. Ziel ist es, den Mitarbeitern mit dem neuen Regelwerk klare Handlungsanweisungen an die Hand zu geben, die ihnen helfen, mit Compliance-Situationen richtig umzugehen. Gerade für Bereiche, die ein erhöhtes Risikopotenzial aufweisen, sind konkrete Regelungen und Anweisungen wichtig. Sie geben den Mitarbeitern eine Orientierung hinsichtlich Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt des Unternehmens und seiner einzelnen

Bereiche. Am Ende muss das Regelwerk eine einheitliche Handhabung gewährleisten und für Transparenz sorgen. Auch die Grundhaltung des Unternehmens im Geschäftsverkehr sollte darin dokumentiert sein. Beispielsweise kann sich ein Unternehmen zu fairem Wettbewerb und zur Vermeidung von Interessenkonflikten verpflichten, aber auch zu werteorientierter Unternehmensführung.

d) Implementierung

Die wohl schwierigste Phase bei der Einführung eines Compliance-Systems ist die praktische Umsetzung des Regelwerks. Die Installation in den Regelbetrieb sollte daher schrittweise erfolgen, da gerade bei organisatorischen Änderungen mit Widerständen der Mitarbeiter zu rechnen ist. Hier empfiehlt sich die Aufstellung eines Maßnahmenplans, der nach und nach umgesetzt wird. Dabei sollte die Schließung der größten Risikolücken als erstes in Angriff genommen werden.

In der Regel lassen sich viele Maßnahmen bereits durch das Direktionsrecht des Arbeitgebers umsetzen. So kann beispielsweise die Änderung eines Arbeitsprozesses oder Verhaltens direkt angeordnet werden. Die Umsetzung kann aber auch die Anpassung von Dienstanweisungen oder den Abschluss einer neuen Betriebsvereinbarung erfordern.

Sinnvoll ist die Einrichtung einer zentralen Anlaufstelle, die auf Fragen der Mitarbeiter eingeht. Mittels der gesammelten Antworten lässt sich schnell eine FAQ-Liste mit den am häufigsten gestellten Fragen erstellen. Gleichzeitig lässt sich daran gut ablesen, welche Regelungen für die Mitarbeiter besonders relevant sind und wo unter Umständen nachgesteuert werden muss.

Weiterhin ist für die Umsetzung und die Sicherstellung der Compliance-Regelungen die regelmäßige Schulung der Führungskräfte und Mitarbeiter unverzichtbar. Dabei ist zu beachten, dass der Schulungsbedarf je nach Tätigkeitsfeld und Risikobereich unterschiedlich sein kann.

e) Gewährleistung der Regelbeachtung

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Mit dem Abschluss der Implementierungsarbeiten ist der Compliance-Prozess nicht beendet. Vielmehr muss man ein Compliance-Management-System als laufendes, sich beständig ergänzendes, wachsendes und vor allem lernendes Programm verstehen. Dabei ist zu gewährleisten, dass die neu aufgestellten Regelungen auch eingehalten werden. Dies gehört sicherlich mit zu den schwierigsten Aufgaben.

Denkbar ist die Aufgabenzentrierung des Themas Compliance bei einem internen oder externen Compliance-Beauftragten. Dieser überwacht kurzerhand die Einhaltung

der Compliance-Regelungen und erfüllt gleichzeitig eine Beratungs- und Informationsfunktion. Er fungiert zum einen als Ansprechpartner für die Mitarbeiter und zum anderen als Ratgeber für die Geschäftsleitung. Er hilft bei der Weiterentwicklung des Compliance-Management-Systems und macht Geschäftsleitung und Mitarbeiter mit entsprechenden Neuerungen vertraut. Er bewertet auch die Entwicklungen und Veränderungen des Unternehmens mit dem Blick durch die Compliance-Brille. Der Compliance-Beauftragte sollte organisatorisch direkt unterhalb der Geschäftsleitungsebene angesiedelt sein. Zwingend ist die Etablierung einer neuen Stelle eines Compliance-Beauftragten nicht, es bedarf aber einer weitgehend unabhängigen Person, die mit den Aufgaben der Überwachung der Compliance-Regelungen betraut ist und diese nicht nur „nebenbei miterledigt“. Die dafür notwendigen Kapazitäten sind auch von der Größe des Unternehmens abhängig.

Neben dem Compliance-Beauftragten kann auch ein Hinweisgebersystem (z. B. Whistle-Blowing-System) ein sinnvolles und geeignetes Compliance-Element sein. Über ein solches System können Mitarbeiter Compliance-Verstöße melden, beispielsweise über eine eigens dafür eingerichtete Hotline oder E-Mail-Adresse. Hierdurch wird den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, diskret und vertraulich mögliches Fehlverhalten zu melden und dadurch Abhilfemaßnahmen zu erreichen. Bei der Anwendung eines solchen Systems ist den Mitarbeitern zu erklären, dass sämtliche ihrer Hinweise auf einen compliance-relevanten Verstoß hin geprüft werden und dass ihre Hinweise selbstverständlich absolut vertraulich behandelt werden.

5. Compliance-Checkliste für Zuwendungen

Was ist erlaubt, was darf ich noch? Solche Fragen stellen sich im geschäftlichen Verkehr mit Dritten immer wieder. Das betrifft insbesondere den Umgang mit Zuwendungen. Unter Zuwendungen versteht man geldwerte Vorteile jeglicher Art: Geschenke, Bewirtungen, Einladungen zu Veranstaltungen, Eintrittskarten, Rabatte, Wertgutscheine, Kostenübernahmen etc. Da Zuwendungen viele Fragen in Unternehmen aufwerfen und in jedem Unternehmen dazu Regelungen existieren sollten, wird auf dieses Thema besonders eingegangen.

Zwar ist es schwierig feste Wertgrenzen für Geschenke oder Einladungen anzugeben, diese dienen jedoch für die Mitarbeiter als Orientierung, um ab einem gewissen Wert noch einmal genauer hinzuschauen und die Situation mit Hilfe des Vorgesetzten oder des Compliance-Beauftragten zu prüfen. Viele Unternehmen haben auch ein Annahmeverbot für Geschenke etabliert, um diese Grauzonen im Vorhinein zu vermeiden. Beispiele hierzu finden Sie am Ende des Praxisleitfadens.

Die Beurteilung, ob eine Zuwendung oder Einladung „compliant“ ist, hängt immer von den konkreten Umständen des Einzelfalls ab. Dabei ist zu unterscheiden, ob der Empfänger der Zuwendung ein Geschäftspartner der Privatwirtschaft oder ein Amtsträger ist.

Die folgende Checkliste soll dabei helfen, erlaubte, riskante und verbotene Verhaltensweisen voneinander abzugrenzen. Dabei werden drei Fälle thematisiert: der unternehmerische Umgang mit Geschäftspartnern, der Umgang mit Amtsträgern und die Checkliste für Einladungen oder Events.

Compliance-Checkliste für Zuwendungen

- **Zielsetzung der Zuwendung**
Ziel darf es nicht sein, den Zuwendungsempfänger in seiner freien Willensentscheidung in eine Richtung zu beeinflussen.
- **Berufliche Position des Zuwendungsempfängers**
Die Art und Höhe einer zulässigen Zuwendung kann gegenüber Zuwendungsempfängern unterschiedlich sein und kann u. a. auch von der beruflichen Position des jeweiligen Zuwendungsempfängers abhängen. Beispielsweise kann die Einladung eines CEO zu einer Gala angemessen sein, da es den geschäftlichen Gepflogenheiten seiner beruflichen Position entsprechen kann. Dies gilt jedoch nicht für alle Positionen in einem Unternehmen.
- **Geschäftliche Beziehung**
Eine Zuwendung darf die geschäftliche Beziehung pflegen, diese aber nicht beeinflussen.
- **Transparenz der Zuwendung**
Eine Zuwendung muss immer offen erfolgen, um bereits den Anschein von Heimlichkeit zu vermeiden.
- **Art, Wert und Häufigkeit der Zuwendung**
Die Beurteilung der Zulässigkeit einer Zuwendung hängt u. a. davon ab, in welcher Art, von welchem Wert und in welcher Häufigkeit der Empfänger Zuwendungen von dem Schenker erhält.

- **Zeitpunkt der Zuwendung**

Die Zulässigkeit einer Zuwendung hängt auch von deren Zeitpunkt ab. Sie sollte zum Beispiel nicht in unmittelbarem zeitlichen Zusammenhang mit einer Vergabeentscheidung erfolgen.

I. Der Compliance-Check im unternehmerischen Umgang mit Geschäftspartnern



„Daumen hoch“ heißt es für alle sogenannten sozialadäquaten Zuwendungen. Das sind solche Vorteilsgewährungen, die sich völlig im Rahmen der normalen und der sozialen Ordnung des Lebens bewegen. Dazu gehören insbesondere das Gewähren von Trinkgeldern und sonstigen sozialüblichen kleineren Gelegenheitsgeschenken wie Werbegeschenken. Außerdem fallen darunter kleinere Aufmerksamkeiten wie eine angemessene Einladung zu einem Geschäftsessen. Auch gestaffelte Mengenrabatte, die unter Berücksichtigung des im Wettbewerb Üblichen im Verhältnis zum Warenwert stehen, sind erlaubt.

Bei höherwertigen Zuwendungen muss stets der Einzelfall betrachtet und nach obigen Kriterien bewertet werden.

Zuwendungen, die keinen geschäftlichen Hintergrund haben und zu keinem Interessenkonflikt hinsichtlich unternehmensbezogener Aufgaben oder Pflichten führen können, sind gestattet. Hierzu gehören Geschenke, Bewirtungen oder Unterhaltungsangebote im Rahmen einer privaten Beziehung. Das bedeutet, dass eine wegen ihres Werts im geschäftlichen Rahmen grundsätzlich unzulässige Zuwendung dann zulässig sein kann, wenn Grundlage der Zuwendung – trotz geschäftlichen Kontakts – die private Beziehung von Schenkendem und Zuwendungsempfänger ist (z. B. teures Geburtstagsgeschenk an langjährigen Freund, zu dem auch geschäftliche Beziehungen bestehen). Allerdings muss auch hier stets ein „böser“ Schein vermieden werden.



Manche Zuwendungen können ebenso erlaubt wie untersagt sein – sie sind nicht vorbehaltlos freigegeben, aber auch nicht streng verboten. In solchen Fällen kann der Compliance-Beauftragte weiterhelfen, um die Vereinbarkeit der Zuwendung mit den Compliance-Grundsätzen des Unternehmens zu überprüfen.

Compliance-Beauftragte sollten bei fraglichen Zuwendungen grundsätzlich im Vorhinein informiert werden. Im Idealfall verfügen Unternehmen über klare Vorgaben in ihrem Code of Conduct oder Richtlinien, damit solche Grauzonen vermieden werden.



„Daumen runter“ für Zuwendungen bedeutet: Sie dürfen nicht gefordert und nicht angenommen werden. Zuwendungen während eines Verhandlungs- oder Bieterprozesses direkt oder indirekt von einer oder an eine der beteiligten Parteien sind immer unzulässig. Das gilt auch bei einer zeitnah anstehenden geschäftlichen Entscheidung zwischen den Geschäftspartnern.

Hochwertige Geschenke von Geschäftspartnern, die den oberen Schwellenwert der Sozialadäquanz überschreiten, dürfen weder gewährt noch angenommen werden. Das gilt auch für außergewöhnlich luxuriöse Einladungen mit selektivem Kundenkreis ohne oder mit nur geringem geschäftlichen Hintergrund, bei denen das Unternehmen nicht repräsentiert wird (z. B. ein Skiurlaub an einem luxuriösen Ort mit allem Drum und Dran oder Einladung zur Fußball-WM inkl. Tickets, Flug und Hotel).

II. Der Compliance-Check im Umgang mit Amtsträgern

Durch die bestehenden strafrechtlichen Regelungen in Deutschland zu den „Straftaten im Amt“ ist Unsicherheit darüber entstanden, was bei Kontakten mit Amtsträgern erlaubt und was verboten ist. Aus strafrechtlicher Sicht macht sich ein Amtsträger oder ein für den öffentlichen Dienst besonders Verpflichteter strafbar, wenn er für die Dienstaussübung oder für die vorgenommene oder künftig vorzunehmende Diensthandlung einen Vorteil für sich oder einen Dritten fordert, sich versprechen lässt oder annimmt. Umgekehrt macht sich auch derjenige strafbar, der einem Amtsträger für die Dienstaussübung eine Gegenleistung verspricht oder anbietet. Der Zusammenhang von Gegenleistung und Vornahme einer Diensthandlung muss dabei nicht sofort zu erkennen sein.

Aber wie sieht es aus, wenn die Zuwendung an den Amtsträger nicht als „Bestechung“ für eine Diensthandlung erfolgt, sondern als Geste der „Klimapflege“? Viele glauben heute, dass man Amtsträger nicht einladen darf bzw. es Amtsträgern generell verboten ist, etwas anzunehmen. Das hat teilweise zu extremen behördeninternen Regelungen geführt, die dem Amtsträger jede Annahme einer Zuwendung verbieten, ist sie auch noch so unbedeutend wie etwa ein Werbestift, ein Kalender oder nur ein Kaffee. Ein absolutes Verbot entspricht nicht den realen Bedingungen.

Es sollte möglich sein, dass die Wirtschaft Kontakt mit Amtsträgern in Staat und Kommunen und in Unternehmen der öffentlichen Hand unterhält.

Voraussetzung für die Compliance-rechtliche Einordnung von Zuwendungen ist ein Zusammenhang zwischen dem Zuwendungsgeber und dem -empfänger. Bei Amtsträgern besteht dieser Zusammenhang, wenn die Zuwendung im Kontext einer durch den Amtsträger auszuführenden oder ausgeführten Diensthandlung erfolgt. Jede Bestechung verbietet sich natürlich von vornherein. Bei der Zuwendung sollte der begünstigte Amtsträger darauf hingewiesen werden, dass die Zuwendung nicht der Einflussnahme auf die Dienstausübung dient und der Amtsträger selbst zu überprüfen hat, ob die Annahme gegen behördeninterne Regelungen verstößt.

Die Schwierigkeit ist hier, unverdächtige Fälle von den verdächtigen abzugrenzen. Für unlautere Absichten können etwa Heimlichkeit oder besondere dienstliche Berührungspunkte zwischen Vorteilsgeber und Amtsträger sprechen.



Unproblematisch im Zusammenhang mit Amtsträgern sind Zuwendungen, bei denen ein Korruptionsverdacht nahezu ausgeschlossen ist. Sozialadäquate Zuwendungen dürften allenfalls geringwertige Aufmerksamkeiten sein wie zum Beispiel Werbegeschenke von geringem Wert.



Ob der Daumen nach oben oder unten zeigt, muss bei allen Zuwendungen individuell entschieden werden, deren Gewährung nicht ohne Genehmigung zulässig, aber auch nicht ausnahmslos verboten ist. In diesen Bereich fallen zum Beispiel Einladungen. Anlass und Umfang der Einladung müssen angemessen sein. Um das zu beurteilen, müssen Anlass, Umfang, Charakter und Zeitpunkt bzw. Häufigkeit der Einladung berücksichtigt werden.



Alle Beispiele, die oben für nicht erlaubte Zuwendungen an Geschäftspartnern erwähnt wurden, fallen auch im Umgang mit Amtsträgern beim Compliance-Check durch. Das gilt erst recht für alle durch einen Amtsträger geforderten Vorteile bzw. Zuwendungen, da diese immer auf eine unlautere Beeinflussung des Amtsträgers abzielen.

III. Compliance-Check bei Einladungen oder Events

Bei Einladungen oder Events muss der Compliance-Check für Zuwendungen etwas ausgeweitet werden. Hier reichen die oben angeführten Kriterien nicht aus. Vor diesem Hintergrund wurde die Checkliste zu prüfender Kriterien für Einladungen oder Veranstaltungen deutlich erweitert.

Compliance-Checkliste für Einladungen oder Events

- Zielsetzung
- berufliche Position des Adressaten
- Anwesenheit des Einladenden
- Beziehung zwischen den Beteiligten
- Vorgehensweise/Transparenz
- Art
- Wert
- Anzahl
- Zeitpunkt

Fallbeispiel:

Vertriebsleiter V arbeitet für ein mittelständisches Unternehmen, Zulieferer der Automobil- und Maschinenindustrie. Für das kommende Jahr plant V verschiedene Aktivitäten, um die Beziehung zu Kunden und Geschäftspartner zu pflegen. Allerdings gehen diese über die übliche Klimapflege im Rahmen von Geschäftsessen hinaus. Bei den Geschäftsessen achtet V ohnehin auf die Angemessenheit bei der Auswahl der Restaurants hinsichtlich der beruflichen Position seiner Gesprächspartner. Bei seiner weiteren Strategie geht es aber nicht nur um die angemessene Hierarchiestufe: Seine Planung umfasst Taschenkalender als Give-aways und eine hochkarätig besetzte Schulungsveranstaltung mit Rednern aus Politik, Sport und Kultur. Guten Kunden möchte V einen Kugelschreiber einer hochpreisigen Marke schenken. Und seine Top-Kunden möchte V zu einem Jazzkonzert einladen. Zum Glück kann V in puncto Compliance auf internes Knowhow zurückgreifen, denn sein Unternehmen hat kürzlich ein Compliance-Management-System etabliert. Um sicherzugehen, dass er alles richtig macht, bespricht V seinen Plan mit dem für Compliance verantwortlichen Kollegen. Hier sein Feedback im Einzelnen:

1. Taschenkalender

Dafür gibt es vom Compliance-Officer grünes Licht: Das kleine Gelegenheitsgeschenk ist als Zuwendung Compliance-rechtlich unbedenklich. Diese

Gelegenheitsgeschenke entsprechen dem üblichen geschäftlichen Umgang und dienen der Klimapflege.

2. Schulungsveranstaltung mit Unterhaltungscharakter

Hier ist insbesondere darauf zu achten, dass die Präsentation des Unternehmens, die Information der Kunden und Geschäftspartner, also der geschäftliche Anlass im Vordergrund steht. Das hat V klar im Blick: Der überwiegende Teil der Veranstaltungszeit ist für die Vorstellung von Produktinnovationen eingeplant. Das Rahmenprogramm soll nur den Rest der Zeit einnehmen und einem angenehmen Ausklang sowie der Kontaktpflege dienen. Damit heißt es auch hierzu vom Compliance-Officer „Daumen hoch“, weil der Informationscharakter der Veranstaltung im Vordergrund steht.

3. Luxuskugelschreiber

Hier ist wie bei jedem Geschenk darauf zu achten, wer beschenkt wird und welchen Wert das Geschenk hat. V hatte hierbei an die Geschäftsführung und die Einkaufsleitung des Kunden gedacht und rund 50 Euro pro Kugelschreiber einkalkuliert. Das sieht der Compliance-Beauftragte kritisch: „Ein solch hochwertiges Geschenk an die Einkaufsleitung des Kunden kann den Anschein einer Beeinflussung auslösen. Es empfiehlt sich daher, bei der Einkaufsleitung von hochwertigen Geschenken Abstand zu nehmen.“ In Hinblick auf die Geschäftsleitung kann das anders aussehen. Hier kann das Verschenken eines hochwertigen Kugelschreibers im beschriebenen Rahmen angemessen sein. Zu beachten ist hierbei jedoch die Prüfung der anderen Kriterien, z. B. ob und in welcher Häufigkeit solche Geschenke üblich sind.“ Auch wenn sich die Differenzierung und die Wertigkeit im Rahmen des Üblichen und Angemessenen halten, ist es empfehlenswert, günstigere, aber qualitativ hochwertige Kugelschreiber, die umweltschonend hergestellt werden, zu verschenken. Dies unterstreicht ein nachhaltig denkendes Unternehmen und trägt zum positiven Image bei.

4. Karten für ein hochkarätiges Jazzkonzert

Wer ist eingeladen? Und wer aus dem Unternehmen ist dabei? Eigentlich hatte V vor, die Einladungen an die Privatadressen der Geschäftsleitung zu schicken und eine Begleitung gleich miteinzuladen. Denn wer möchte schon allein zu einer solchen Veranstaltung?

Dazu gibt es ein klares Stopp vom Compliance-Officer: „Wir als einladendes Unternehmen müssen unbedingt dabei sein. Die Einladung zu einer kulturellen Veranstaltung ohne einen geschäftlichen Rahmen und zudem bei Abwesenheit des einladenden Unternehmens verbietet sich. Steht die Einladung in einem Zusammenhang zu einem kürzlich erteilten Auftrag oder einer bevorstehenden Vergabeentscheidung? Das wäre ein klares K.O.-Kriterium.“

„Was ist mit einer Einladung in Begleitung?“, fragt V. „Das ist auch ein wichtiger Punkt, hier müssen wir deutlich machen, dass die Begleitung eingeladen ist, aber die Kosten für ihre Teilnahme privat zu übernehmen oder zumindest einen angemessenen Kostenbeitrag leisten muss. Und ganz wichtig: Die Einladung muss offiziell an die Geschäftsleitung zugestellt werden. Der Versand einer Einladung an die Privatadresse verbietet sich in jedem Fall.“, erläutert der Compliance-Beauftragte.

V prüft das und überarbeitet das Konzept daraufhin: Die Geschäftsleitung des Unternehmens wird vor Ort sein und das Unternehmen repräsentieren. Vor Konzertbeginn werden Geschäftspartner über die strategische Neuausrichtung des Unternehmens informiert und die neuen Produkte des Unternehmens präsentiert. Der Informationscharakter steht nun klar im Vordergrund der Veranstaltung.

Ausblick

Compliance-Architektur ist ein vielschichtiger Prozess, an dem alle Ebenen eines Unternehmens mitwirken. Welche Strukturen und Elemente für ein Unternehmen sinnvoll sind, kann nur eine individuelle Analyse klären. An Compliance kommt heute kein Unternehmen mehr vorbei. In Anbetracht der hohen Wirtschaftskriminalität braucht es eine Firmenkultur, die schädigendem Verhalten Dritter keine Chancen lässt und die Korruption und Bestechung von vorneherein unterbindet.

Compliance in der Unternehmenskultur zu verankern, heißt nicht, einen Kanon von Verboten aufzustellen. Vielmehr geht es darum, sowohl den Mitarbeitern als auch der Geschäftsführung eine Richtschnur an die Hand zu geben. Jeder im Unternehmen muss einschätzen können, ob sein Verhalten compliant ist. Eine umfassende Compliance-Architektur ist dabei das Fundament und bietet zugleich eine Handhabe für Einzelfälle.

Aktuell wird die Einführung eines Unternehmensstrafrechts diskutiert, nach dem auch juristische Personen strafrechtlich verfolgt werden können. Entsprechend könnte das Strafmaß dann von hohen Geldstrafen bis zur Zwangsauflösung eines Unternehmens reichen. Vor diesem Hintergrund erscheint die Einführung von Compliance-Systemen noch wichtiger, um Strukturen zu schaffen, die Wirtschaftskriminalität und Korruption Einhalt gebieten.

Next Steps im Bereich Compliance: international erprobter Drei-Stufen-Ansatz zur Korruptionsprävention

Zur Reduktion von Korruptionsrisiken im Geschäftsumfeld empfiehlt das Deutsche Global Compact Netzwerk (DGCN) und die Allianz für Integrität Maßnahmen nach einem von der Weltbank entwickelten Drei-Stufen-Ansatz:

1. **Interne Maßnahmen:** die Etablierung von integritätsfördernden Strukturen innerhalb des eigenen Unternehmens (Compliance-Management-System, Verhaltenskodex etc.)
2. **Externe Maßnahmen:** Berichterstattung und Einbindung von Geschäftspartnern in Korruptionspräventionsbemühungen
3. **Kollektive Maßnahmen:** Ressourcen- und Wissenspooling, sowie die Initiierung von gemeinsamen Aktivitäten mit verschiedenen Stakeholdern. Diese drei Stufen der Korruptionsprävention verfolgen das Ziel, Korruption im Wirtschaftssystem zu mindern und zu einem integren Geschäftsumfeld beizutragen.

Geschäftsumfeld mit reduziertem Korruptionsrisiko

#3

Kollektive Maßnahmen

Initiierung gemeinsamer Aktivitäten
mit verschiedenen Stakeholdern

#2

Externe Maßnahmen

Berichterstattung und Einbindung
von Geschäftspartnern

#1

Interne Maßnahmen

Etablierung von Maßnahmen
im eigenem Unternehmen

Drei-Stufen-Ansatz zur Korruptionsprävention

Das Deutsche Global Compact Netzwerk (DGCN) in Kooperation mit der Allianz für Integrität unterstützt insbesondere Unternehmen bei der Umsetzung von Korruptionspräventionsmaßnahmen. Zu diesem Zweck bietet das DGCN und die Allianz für Integrität verschiedene Aktivitäten wie Webinare, Trainings, Fachgespräche und Arbeitsgruppen an.

Weitere Publikationen zum Thema

- **Stand together against corruption** – A practical guide to help prevent corruption in the supply chain
- **Korruptionsprävention** – Ein Leitfaden für Unternehmen
- **RESIST** – Erpressung und Bestechungsforderungen in internationalen Geschäften widerstehen
- **No eXcuses** – Countering the 10 Most Common Excuses for Corrupt Behaviour

Weiterführende Links

- **Allianz für Integrität:**
www.allianceforintegrity.org
- **Deutsches Global Compact Netzwerk (DGCN):**
Korruptionsprävention.
<http://globalcompact.de/de/themen/korruptionspraevention.php>

