

06.13

ZRFC

Risk, Fraud & Compliance

8. Jahrgang
Dezember 2013
Seiten 241 – 288

www.ZRFCdigital.de

Prävention und Aufdeckung durch Compliance-Organisationen

Herausgeber:

School of Governance, Risk & Compliance – Steinbeis-Hochschule Berlin

Institute Risk & Fraud Management – Steinbeis-Hochschule Berlin

Herausgeberbeirat:

Prof. Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker,
Otto-Friedrich-Universität Bamberg

RA Dr. Karl-Heinz Belser,
Depré Rechtsanwalts AG

RA Dr. Christian F. Bosse,
Partner, Ernst & Young Law GmbH

Prof. Dr. Kai-D. Bussmann,
Martin-Luther-Universität
Halle-Wittenberg

RA Bernd H. Klose, German Chapter of
Association of Certified Fraud
Examiners (ACFE) e. V.

RA Dr. Rainer Markfort,
Partner, Mayer Brown LLP

Prof. Dr. Volker H. Peemöller,
Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg

RA Christian Rosinus,
Wirtschaftsstrafrechtliche
Vereinigung e. V., Vorstand

RA Prof. Dr. Monika Roth,
Leiterin DAS Compliance Management,
Hochschule Luzern

RA Raimund Röhrich,
Lehrbeauftragter der School of
Governance, Risk & Compliance

Dr. Frank M. Weller,
Partner, KPMG AG

Management

Compliance maßgeschneidert
[Interview mit Peter Fissenewert, 246]

Compliance-Kultur im Sinne IDW PS 980
[Schefold, 250]

Prevention

Herausforderung Compliance-Risiko
[Adam, 254]

Detection

Ethical Due Diligence und Aufsichtsrat
[Ruter, 259]

Legal

Vollständige Sicherheit durch ein CMS
nach IDW PS 980?
[Schinz/Hager, 262]

Die Berufung ThyssenKrupp
[Prudentino, 268]

NRW schlägt Verbandsstrafrecht für den
Bund vor
[Schefold, 273]

Profession

Karrieremanagement für Compliance-
Verantwortliche
[Unterberger/Christof, 279]

Beilage

Jahresinhaltsverzeichnis 2013

Ethical Due Diligence und Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat als Garant für eine nachhaltige Unternehmensführung

Rudolf X. Ruter*

Der Aufsichtsrat hat den gesetzlichen Auftrag, die Geschäftsführung zu überwachen. Er sollte seine Möglichkeiten hierbei entschieden nutzen. In seiner Rolle als oberster Überwacher der Leitung und Lenkung (Vorstand) ist es notwendig, dass er die Leitlinien einer langfristigen, nachhaltigen und wertorientierten Unternehmensführung einfordert und verankert. Dies gilt insbesondere beim Kauf von Unternehmen und beim Einstellen neuer Führungskräfte. Dazu muss der Aufsichtsrat und der kontrollierende Beirat mindestens die gleichen fachlichen und persönlichen Voraussetzungen wie die Geschäftsleitung mitbringen, damit er „auf Augenhöhe“ die Entscheidungsgrundlagen und -auswirkungen aufnehmen, durch Fragen verstehen und selbstständig beurteilen kann.

1. Was ist eine „normale“ Due Diligence?

Unter einer Due Diligence verstehen wir im Allgemeinen die „sorgfältige Prüfung und Analyse eines Unternehmens, insbesondere im Hinblick auf seine wirtschaftlichen, rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Verhältnisse, die durch einen potenziellen Käufer eines Unternehmens vorgenommen wird“. ¹ Verantwortlich für diese „sorgfältige“ Kaufpreisprüfung ist zuallererst der Vorstand und die Geschäftsleitung aber gleichermaßen auch der zuständige Aufsichtsrat und kontrollierende Beirat. Das Oberlandesgericht Oldenburg (OLG Oldenburg, Urteil vom 22.06.2006, AZ. 1 U 34/03) hat bereits 2006 festgestellt, dass es das Ziel einer Due Diligence ist, „sich so weit wie möglich abzusichern, dass die Annahmen und Voraussetzungen, auf die sich ein Kaufangebot für ein Unternehmen bezieht, zutreffen und alle relevanten Risiken identifiziert worden sind.“

2. Was ist ethisch?

Die Ethik beschäftigt sich als praktische Philosophie mit dem menschlichen Handeln und der dahinterstehenden Moral oder anders ausgedrückt: Die Ethik gibt uns Leitplanken für unser tägliches Agieren. Und es gibt viele Leitplanken. Eine in letzter Zeit immer öfter zitierte Leitplanke lautet: „Was legal ist, ist nicht immer auch legitim“. Jeder von uns folgt also ethischen



Rudolf X. Ruter

und moralischen Regeln, ob er will oder nicht. Dies gilt natürlich und zuallererst für den „ehrbaren Aufsichtsrat“. ² In Anlehnung an eine Definition von Klink ³ könnte man diesen wie folgt beschreiben: Der „ehrbare Aufsichtsrat“ sieht Moral und Wirtschaftlichkeit nicht als Gegensatz, sondern als Bedingung. Wirtschaftlichkeit bedeutet das Schaffen nachhaltiger Werte. Das Handeln von Unternehmer/innen steht im Einklang mit der Gesellschaft und erfordert neben wirtschaftlichem Fachwissen und der Ausprägung einer verantwortlichen Persönlichkeit auch eine umfangreiche humanistische Bildung. Konkreter formuliert lassen sich folgende Parameter anführen: Ehrlichkeit, Vorsicht, Vertrauen schaffen, Wahrung von Geschäftsgeheimnissen, Wagemut im richtigen Moment, Friedensliebe, Ernsthaftigkeit, Höflichkeit, Klugheit, Ordnung, gute Erscheinung und nicht zuletzt eine gute Erziehung.

und erfordert neben wirtschaftlichem Fachwissen und der Ausprägung einer verantwortlichen Persönlichkeit auch eine umfangreiche humanistische Bildung. Konkreter formuliert lassen sich folgende Parameter anführen: Ehrlichkeit, Vorsicht, Vertrauen schaffen, Wahrung von Geschäftsgeheimnissen, Wagemut im richtigen Moment, Friedensliebe, Ernsthaftigkeit, Höflichkeit, Klugheit, Ordnung, gute Erscheinung und nicht zuletzt eine gute Erziehung.

3. Was ist Führung?

Führung ist die Kunst, Menschen zu überzeugen und sie zur Gefolgschaft einzuladen, sodass sie freiwillig das tun, was ich, die Führungskraft, für das Richtige halte. Also nicht ich „mache“ mich zum Führer, sondern meine Mitarbeiter entscheiden, ob ich eine Führungskraft „bin“. Ohne Gefolgschaft gab es noch nie eine erfolgreiche Führung.

Zur Erinnerung: Managen ist nicht Führen. Managen ist nur das Anwenden eines Instrumentenkastens in einer Problemsituation. Führungsverhalten ist klar, konsequent, nachvollziehbar und authentisch. Nur durch dieses Verhalten wird Vertrauen aufgebaut und gelebt. Ein Führer muss für sich und für das Unternehmen Verantwortung übernehmen. Sein Führen muss zukunftsfähig sein.

3.1 Nachhaltige Unternehmensführung

Nachhaltige Unternehmensführung ist ein langfristig ausgerichtetes, wertebasiertes und gegenüber Mensch und Umwelt Verantwortung forderndes, gelebtes Konzept! ⁴ Diese transparente, verantwortungsvolle und nachhaltige Unternehmensführung gewinnt zunehmend einen immer höheren gesellschaftlichen Stellenwert. Die gesellschaftliche Aufgabe von Unterneh-

* Rudolf X. Ruter ist Experte auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit und Corporate Governance und verfügt über eine 30-jährige Erfahrung als Partner bei Arthur Andersen und Ernst & Young. Er ist außerdem Mitglied des Beirats Financial Experts Association e.V., Kontakt: rudolf.x@ruter.de.

¹ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, abrufbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Stichwort-Ergebnisseite.jsp> (Stand: 19.09.2013).

² Ruter, R. X./Rosken, A.: Was ist ein ehrbarer Aufsichtsrat/Beirat?, in: DB Nr. 20, 20.5.2011, S. 1124.

³ Klink, D.: Wertorientierte Unternehmensführung und Corporate Governance, in: ZfB 3/2008, S. 57.

⁴ Vgl. Günther, E./Ruter, R. X. (Hrsg.): Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung. Erfolg durch verantwortungsvolles Management, Berlin 2012, S. 38.

men, Wertschöpfungsprozesse im Sinne eines individuellen und gemeinsamen verantwortlichen Handelns zu organisieren, wird tagtäglich von vielen Stakeholdern – insbesondere der Öffentlichkeit – aktiv eingefordert und kritisch hinterfragt. Gewinn ist nicht alles.⁵

3.2 Zukunftsfähige Führung

Nachhaltige Unternehmensführung kann nur mit zukunftsfähigem Führungsverhalten erreicht werden, d.h. Führungsverhalten muss klar, konsequent, nachvollziehbar und authentisch sein. Nur durch dieses Verhalten wird Vertrauen aufgebaut und gelebt. Ein Führer muss für sich und für das Unternehmen Verantwortung übernehmen. Sein Führen muss zukunftsfähig sein. Eine zukunftsfähige Führung schafft Vertrauen und hilft dem Unternehmen, erfolgreich und nachhaltig zu sein. Dazu gehört, dass die Führungskraft genauso wie das einzelne Mitglied des Aufsichtsrats und des Beirats⁷ mit seinem Verhalten und seinen Entscheidungen die Zukunft des Unternehmens fördert und stärkt. Entscheidungen sollen nur auf der Basis einer Reflexion von vereinbarten Werten zum Erhalt des Unternehmens unter Berücksichtigung gegenwärtiger und zukünftiger Risiken getroffen werden.

4. Was ist eine Ethical Due Diligence?

Eine Ethical Due Diligence soll die Antwort auf die Frage liefern: Welche moralischen Wertvorstellungen und Ideale hat das Unternehmen und wie unterstützen diese das unternehmerische Gewinnstreben? Diese Werte, die sogenannte „Unternehmens-Kultur“, gilt es also festzustellen und auf Kompatibilität mit der „Unternehmens-Kultur“ des übernehmenden Käufers abzugleichen. Erinnerung sei an dieser Stelle an die jüngsten Rufe nach einem „Kulturwandel“, z.B. bei der Deutschen Bank und bei Thyssen-Krupp. Welche moralischen Wertvorstellungen und Ideale haben zum Beispiel einen Verwaltungsratsvorsitzenden nach dem Freitod seines Finanzvorstandes bewogen, seine sofortige Demission anzutreten? Felix E. Wiesner hatte es in einem persön-

lichen Gespräch einmal so formuliert: „Culture eats processes for lunch. Daimler-Prozesse wurden von Chrysler-Mitarbeitern ebenso nicht verstanden wie die BMW-Prozesse von Rolls Royce oder die Volkswagenkultur von Herrn Lopez. Es gibt Hunderte von fatalen Beispielen.“

Es gilt in einer Ethical Due Diligence also als Erstes festzustellen: Nach welchen „Soll-Vorstellungen“ will das Unternehmen in Form von eigenen Vorschriften wie Code of Conducts, Verhaltensrichtlinien und in Form von freiwillig akzeptierten Vorschriften wie Deutscher Corporate Governance Kodex⁸, UN Global Compact, „Leitbild für verantwortliches Handeln“ in der Wirtschaft oder einem Nachhaltigkeits-Kodex et al. agieren? Zweitens gilt es in einer Ethical Due Diligence festzustellen, wie die Mitarbeiter und zu allererst deren Führungskräfte diese Werte (z. B. Respekt vor Menschen) leben und im Tagesgeschäft anwenden und umsetzen. Während Großunternehmen auf ihren Internetseiten über ihre Werte, ihre Unternehmenskultur, ihren Code of Conduct etc. aufklären, bleibt das Maß der tatsächlichen Orientierung an diesen Leitlinien jedoch meist im Dunkeln. Umfragen der „Stiftung Wirtschaftsethik“ berichten davon, dass nur etwa die Hälfte der befragten Beschäftigten Kenntnis von der Unternehmenskultur ihres Arbeitgebers hat; lediglich 17 % vertreten die Ansicht, dass die Führungskräfte in ihrem Unternehmen sich entsprechend des Leitbilds verhalten.

5. Recruitment-Prozess für Führungskräfte

Nicht nur beim „Einkaufen“ von neuen Unternehmen, sondern auch beim „Motivieren“ weiterer Führungs- und Aufsichtskräfte für das eigene Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt sollte ein Unternehmen diese ethische Sorgfaltspflichten anwenden. Das Institute for Business Ethics in London hat 2010 ein Business Ethics Briefing mit dem Thema „Ethical Due Diligence in Recruitment“⁹ herausgegeben mit Anleitungen und Praxisbeispielen. Fragen des Unternehmens und Antworten der zukünftigen Führungskraft sollten u. a. in folgenden ethischen Bereichen ausführlich besprochen werden:

- ▶ nationale und internationale Steuervermeidungspraktiken (z. B. Steuer-Oasen wie Holland etc.),
- ▶ Diskriminierung von Beschäftigten (z. B. Gender, Kultur, Alter),
- ▶ Bestechung und Korruptionspraktiken (z. B. in Vertriebsländern mit anderen Kulturen),
- ▶ Mut zum Ansprechen von „Negativ-Ereignissen“ und unternehmerischen Falschentwicklungen,
- ▶ faire und transparente Preisgestaltung für Produkte und Leistungen (z. B. access to medicine),

5 Ruter, R. X.: Gewinn ist nicht alles, abrufbar unter <http://www.cfoworld.de/gewinn-ist-nicht-alles> (Stand: 19.09.2013).

6 Ruter, R. X.: Zukunftsfähige Führungsverhalten, abrufbar unter <http://www.cfoworld.de/zukunftsfaehiges-fuehrungsverhalten> (Stand 19.09.2013).

7 Vgl. Ruter, R. X./Thümmel, R.: Beiräte in mittelständischen Familienunternehmen, Stuttgart 2009, S. 84.

8 DCGK (2013): Deutscher Corporate Governance Kodex, abrufbar unter <http://www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/> (Stand 19.09.2013).

9 Abrufbar unter http://www.ibe.org.uk/userfiles/ethical_due_diligence_in_recruitment.pdf (Stand: 19.10.2013).

- ▶ Verschwiegenheits- und Vertraulichkeits-Maßstäbe (z. B. „Durchstechen von Informationen“),
- ▶ Belastungsgrad der Mitarbeiter (z. B. work-life-balance, Handy-Erreichbarkeit im Urlaub),
- ▶ Behandlung der Lieferanten (z. B. Pricing) und Wissen über die Lieferanten (z. B. Bangladesch).

Derzeit läuft ein Projekt namens „Ethical Leadership Assessment“ der gemeinnützigen Hamburger Stiftung für Wirtschaftsethik, das die Relevanz ethischer Kriterien bei der Rekrutierung von Führungskräften untersucht und nach der Eignung einer wertorientierten Personalauswahl und -entwicklung als ein Instrument der Unternehmenssteuerung fragt. Hintergrund ist, dass nach Meinung der Hamburger Stiftung die Themen „Compliance, Unternehmenskultur und Fachkräftemangel“ in der Diskussion in Deutschland weiter an Bedeutung gewinnen. Bezogen auf das Personalmanagement liegen aber bislang kaum Erkenntnisse über die Handlungsweisen bzw. die Prozesse und Verfahren in Deutschland vor.

6. Werte der Führungskräfte

Es geht in allen Bereichen um zukunftsfähiges Führungsverhalten und um die Kernfrage: Welche Werte sind mir als Führungskraft – privat und beruflich – wichtig? Die „Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e. V.“ ermittelt jedes Jahr unter deutschen Führungskräften deren wichtigsten Werte. 2013 waren diese Werte in dieser Reihenfolge: Nachhaltigkeit, Integrität, Vertrauen, Verantwortung, Mut und Respekt. „Führungskräfte in Deutschland erwarten für die nächsten Jahre eine weitere Intensivierung der Diskussion über die Bedeutung von Werten für eine nachhaltige Unternehmens- und Personalführung und gehen davon aus, dass sich auch die umfassende gesellschaftliche Debatte um mehr Wertorientierung noch verstärken wird.“ Konkrete Führungswerte sind gefordert.¹⁰ Auch Manager benötigen Regeln und Normen.¹¹

7. Ehrlicher „Walk the Talk“

Wenn die Summe der wesentlichen persönlichen Werte aller Führungskräfte nicht den Wertvorstellungen des Unternehmens (vertreten durch Eigentümer, Aufsichtsorgane und Geschäftsleitung) entspricht, dann kommt es zu einer „Vorspiegelung falscher Tatsachen“ – sowohl intern als auch extern. Das beeinträchtigt den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens zwangsläufig. Ein „Walk the Talk“ ist also nur vorgetäuscht und wird von vielen nicht mehr akzeptiert. Vereinigungen wie das „Deutsche Netzwerk Wirtschaftsethik“ oder „Ethics in Business“ hingegen – eine Allianz von Unternehmen, Visionären und Spielveränderern aus dem Mittelstand – wollen Werte (vor-) leben. Eine Ethical Due Diligence ist, meiner Meinung nach, beim Kauf eines Unternehmens und dem Einstellen von weiteren Führungskräften ebenso wichtig wie eine „klassische“ Prüfung und Analyse im Hinblick auf seine wirtschaftlichen, rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Verhältnisse. Eine nachhaltige Unternehmensführung ohne Wertorientierung ist nicht möglich. Diese Wertorientierung wird aber in den Köpfen und in den Taten der involvierten Menschen gelebt. Es ist unabdingbar, diese zu kennen.

8. Fazit

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist aber immer besser. Die Diskussionen und Neuorientierung rund um das Thema Nachhaltigkeit verstärken und verdichten sich und der Ruf nach verbindlichen, regulatorischen Vorschriften wird immer lauter. Ethisches Grundverständnis, Unternehmenswerte und Nachhaltigkeit werden das Kerngeschäft in den kommenden Jahren wesentlich prägen. Neben der Einhaltung aller operativen Zielsetzungen sind der Aufsichtsrat und der kontrollierende Beirat oberste Wächter der Werte des Unternehmens. Sie müssen sicherstellen, dass das Compliance- und Risikomanagementsystem des Unternehmens darauf ausgerichtet ist. Jeder Aufsichtsrat oder kontrollierende Beirat muss eine eigene und konkrete Vorstellung vom unternehmerischen RMS, IKS und der Zusammenarbeit der Internen Revision mit dem Vorstand und mit dem Aufsichtsrat haben. Der Aufsichtsrat (bzw. Prüfungsausschuss) muss die Wirksamkeit des internen Revisionsystems persönlich überwachen (§ 107, 3 AktG).¹² Damit er seine Rolle als moralisch-ethische Instanz dabei besser wahrnehmen kann, sollte er folgende Fragen von Zeit zu Zeit neu stellen und beantworten:

- ▶ Wie lauten eigentlich meine eigenen Werte?
- ▶ Wie sind unsere Werte im Unternehmen?
- ▶ Leben wir diese Werte? Stehen wir für diese Werte ein?
- ▶ Sind wir stolz auf unsere Werte?
- ▶ Müssen diese Werte an die heutige und vor allem an die zukünftige Unternehmensentwicklung angepasst werden?

10 Ruter, R. X.: Führungswerte sind gefordert, abrufbar unter <http://www.cfoworld.de/fuehrungswerte-sind-gefordert> (Stand 20. 10. 2013).

11 Ruter, R. X.: Regeln und Normen für Manager, abrufbar unter <http://www.cfoworld.de/regeln-und-normen-fuer-manager> (Stand 20. 10. 2013).

12 Ruter, R. X.: Anforderungen an den Aufsichtsrat im Bereich Interne Revision, in: RC&A, 03/2012, S. 36.