



Dr. Peter von Blomberg

**Unternehmensethik und Transparenz
als Ressource ?**



Kann ein Unternehmen durch Implementierung wertorientierter und transparenter Regeln für die Unternehmensführung, Prozeßgestaltung und Verhaltenssteuerung nachhaltig gesichert werden ?



**Zugespitzt auf die Argumentation für eine aktive
Korruptionsprävention lautet die Frage:**

- Ist ein wertorientiertes Managementsystem notwendige oder nützliche Voraussetzung für ein effektives Anti-Korruptions-Programm ?



WerteManagementSystem *)

Ziel

- Das Unternehmen nachhaltig sichern (juristisch, ökonomisch, ökologisch, gesellschaftlich)

*) WMS ZFW



WerteManagementSystem *)

Methode

- Eine werteorientierte Organisation und Verhaltenssteuerung durch Selbstverpflichtung und Selbstbindung schaffen



WerteManagementSystem *)

Werteorientierung

- > Moralische Werte
- > Kooperationswerte
- > Leistungswerte
- > Kommunikationswerte



WerteManagementSystem *)

Anwendungsbereiche:

- Alle Bereiche der Unternehmensführung
- Besonderes Gewicht können haben
- > Risikomanagement (u.a. Korruption)
- > Qualitätsmanagement
- > Personalmanagement
- > Corporate citizenship



WerteManagementSystem *)

Compliance- & Werteorientierung:

- Compliance dient der Sicherstellung des konformen Verhaltens und der formalen Implementierung der Leitlinien u. Verhaltensgrundsätze
- > „Doing the right things“



WerteManagementSystem *)

Compliance- & Werteorientierung:

- Werte bestimmen die Identität der Organisation und den Geist des Handelns, besonders in den nicht geregelten Bereichen und Grauzonen.
> „Doing things right“



WerteManagementSystem *)

Verantwortung:

- Das Top Management trägt die Verantwortung für Prozessentwicklung, für kontinuierliche Kommunikation nach innen u. außen und für Implementierung und Umsetzung.



Anti-Korruptions-Programm

- Jedes Unternehmen hat „Einfallstore“
- Korruptionsrisiken verkörpern ein unberechenbares Schadenpotenzial
- Management ist verpflichtet, Schaden vom Unternehmen abzuwenden
- Korruptionsprävention = integraler Bestandteil des Risikomanagement



Schadenpotenziale der Korruption

- Unmittelbare u. materielle Schäden bei
- Auftraggeber, Auftragnehmer
- Eigentümer, Aktionäre
- Kunden
- Gebühren- u. Steuerzahler
- Gemeindebürger
- u.a.



Schadenpotenziale der Korruption

Mittelbare Schäden:

- Vertrauen der Bürger in die Marktwirtschaft
- Vertrauen der Marktakteure untereinander („Jeder verhält sich so, wie er es von seinem Mitbewerber befürchtet“)
- Lenkungswirkung der Wirtschaftsordnung („unsichtbare Hand“) wird ausgehebelt



Schadenspotenziale der Korruption Selbstbeschädigung des Unternehmens

- Reputationsverlust auf (allen) relevanten Märkten
- Verlust von Vertrauen u. Respekt der Mitarbeiter
- Stakeholder, Medien, Öffentlichkeit



Risiko- Wahrnehmung

- Öffentliche Meinung schätzt Gefährlichkeit und Schäden hoch ein
- Unternehmer und Manager halten das Risiko gesamtwirtschaftlich ebenfalls für hoch und zunehmend - **aber:**
- **Sie halten mehrheitlich das eigene Unternehmen für nicht betroffen !**



Präventionsstrategien

- „Poenalisierender Ansatz“ (erhöhte Strafandrohungen)
- „Moralisierender Ansatz“ (eigennützige Interessen zurückstellen)
- können komplementäre Beiträge zur Prävention leisten



Präventionsstrategien

- > „Wirtschaftsethischer Ansatz“
 - Handlungsanreize durch Selbststeuerung auf Allgemeinwohlinteressen lenken
 - („Bedingungswandel statt Gesinnungswandel“)
 - Übernahme von Ordnungsverantwortung (Corporate Citizenship)
 - interne/externe Maßnahmen kombinieren



Anti- Korruptions- Programm

1. „Null Toleranz für Korruption!“
2. Einfallstore ermitteln u. bewerten
3. Kontrollsysteme reorganisieren
4. Verhaltensrichtlinien einführen
5. Hinweisgeber-Schutz installieren



„Null Toleranz für Korruption!“

**Verbindliche Selbstverpflichtung der
Geschäftsleitung:**

- „Korruption wird weder gefördert noch geduldet, sondern sanktioniert“
- Abgeleitet aus Grundwerten des WMS (Rechtstreue, Integrität, Fairness)
- Kommunikation nach innen und außen



Einfallstore ermitteln u. bewerten

- Unternehmens- u. branchenspezifische
 - > Funktionen
 - > Geschäftsprozesse
 - > Situationen
 - > Verhaltensmuster
- auf Korruptionsanfälligkeit prüfen
(Schwachstellenuntersuchung / “Selfaudit“)



Kontrollsysteme reorganisieren

- Schwachstellen v.a. durch Kontrollen und Transparenz absichern
 - > *Buchführung*
 - > *Einkauf (Ausschreibungen)*
 - > *Vertrieb (AGB, Anreizsysteme)*
 - > *Innenrevision*
 - > *Funktionsstrennungen, Mehr-Augen-Prinzip, Job-rotation*



Verhaltensrichtlinien

- Gebote und Verbote für
 - > Geschäftsleitung, F-Kräfte, MA
 - > Freie Mitarbeiter (Berater, Vermittler, Sachverständige u.ä.)
- Arbeits-, zivil- u. strafrechtl. Sanktionen
- Entwicklung, Implementierung u. Fort-schreibung mit Beteiligten



Whistleblowing

- Angebote u. Schutzmaßnahmen für Hinweisgeber als Instrumente für Prävention und Aufklärung:
- Hotline
- Korruptionsbeauftragte
- Ombudsleute, BKMS
- Mobbingverbot



WMS *) / AKP

- Nicht alle Unternehmen sind für ein WMS zu gewinnen
- Verzicht auf Korruptionsprävention bedeutet Selbstbeschädigung
- Ohne transparente Selbstverpflichtung auf Werte (Rechtstreue, Integrität) keine wirksame Korruptionsvermeidung