

CB-BEITRAG

Dr. Frank Hülsberg, WP/StB, und Dr. Matthias Bauer, RA

Compliance im Vertrieb – es geht!

Bei der konsequenten Ausrichtung auf rechts- und regelkonformes Verhalten im Vertrieb ist enormes Konfliktpotenzial vorhanden – insbesondere im Hinblick auf die Vertriebsmitarbeiter, die im besten Willen für den Unternehmenserfolg oftmals jahrelang Vertriebsmittel eingesetzt haben, welche nun jedoch als non-compliant gelten. Dieser Beitrag zeigt auf, wie mit dem Paradigmenwechsel umgegangen und wie der Vertrieb motiviert und erfolgreich gehalten werden kann.

I. Die Praxis

Dieser – leicht abgewandelte – Praxisfall begegnet einem häufig zu Beginn eines Compliance-Projekts:

Helmut B. ist Vertriebler aus Leidenschaft. Er betreut seit über 20 Jahren die größten Kunden seines mittelständischen Unternehmens, das in der Baustoffproduktion und im Baustoffhandel tätig ist. Zu zahlreichen Kunden hat er ein enges Vertrauensverhältnis entwickelt, wobei er in vielen Fällen auch die Ehepartner und Kinder kennt. Auf Messen und Fachveranstaltungen ist er regelmäßig präsent und ist stolz auf sein Netzwerk. Er kennt die Konkurrenz und die Preise und hat sein Ohr immer im Markt.

Zu seinem Vertriebshandwerk zählen Essenseinladungen, Geschenke für die Kunden zu Weihnachten und zu ihren Geburtstagen – bei guten Beziehungen auch für Ehepartner und Kinder. Er übernimmt für Kunden Reise- und Übernachtungskosten, wenn deren Firmen Messe- oder Eventbesuche aus Kostengründen nicht übernehmen wollen und organisiert Praktika und Aushilfsjobs für Verwandte seiner Kunden im eigenen Unternehmen.

Seit Kurzem hat er auch die Verantwortung für den Aufbau des Geschäfts in zwei arabischen Ländern übernommen, die wegen reger Bautätigkeit ein gutes Geschäft versprechen. Helmut B. hat hierfür einen Vertreter gefunden, dem er eine schöne Marge und Vertriebskostenzuschüsse einräumt, um das Geschäft anzukurbeln.

II. Evaluierung spezifischer Compliance-Risiken im Vertrieb

Diese jahrelang erfolgreich praktizierte Vertriebsphilosophie lässt mittlerweile bei den Geschäftsleitungen und Aufsichtsorganen die Alarmglocken läuten, da auch mittelständische Unternehmen zunehmend „compliant“ werden wollen und entsprechende Compliance-Management-Systeme (CMS) einführen. Anerkannte Grundlage eines CMS ist die systematische Erhebung und Bewertung von Compliance-Risiken, das sog. Risk Assessment.¹ Nachfolgende Grafik zeigt das Vorgehen und ein typisches Ergebnis in Bezug auf Risiken, die in Vertriebsaktivitäten begründet liegen. Das Vorgehen umfasst dabei regelmäßig folgende Schritte:²

- Prozesse zur Risikoidentifizierung (Interviews, Fragebögen, Workshops und Auswertung verfügbarer Informationen im eigenen

Unternehmen – „Unternehmenshistorie“ – sowie aus der Branche/anderen Unternehmen)

- Methoden zur Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit
- Methoden zur Bewertung möglicher Folgen (Schadenshöhe), wobei die Unternehmen zunehmend statt einer reinen Monetarisierung der Auswirkung von Compliance-Verstößen die Kategorien operative und finanzielle Bedeutung sowie Auswirkung auf die Reputation anwenden.
- Entscheidungen der Geschäftsleitung zum Umgang mit identifizierten Risiken (Risikovermeidung, -reduktion, -überwälzung, -akzeptanz). Siehe Abbildung 1.

Die Teilnahme des Vertriebs am Risk Assessment deckt in zahlreichen Fällen Korruptionsrisiken auf, die dem Vertrieb teilweise nicht bewusst sind und die teilweise aber auch bewusst in Kauf genommen werden. Zu den oftmals nicht bewussten Korruptionsrisiken zählen insbes. der Umgang mit Amtsträgern, wobei schon deren Identifizierung schwer fällt (so können etwa Mitarbeiter von Unternehmen, die im Mehrheitsbesitz der öffentlichen Hand stehen, Amtsträger sein). Daneben ist oftmals nicht klar, dass die Einschaltung von Vertriebsmittlern, Generalvertretern u. ä. im Inland zu strafrechtlichen Konsequenzen führen, auch wenn die Bestechung von Kunden von einem Dritten im Ausland erfolgt ist. Zu den oftmals unbewussten Verstößen kommt es häufig im Bereich der Bewirtung, sonstigen Einladungen und der Geschenke sowie im Sponsoring- und Spendenbereich, weil bzgl. der Angemessenheit und der Verknüpfung mit einer Gegenleistung die Sensibilität fehlt. Oftmals vorgebrachte Einwendungen wie

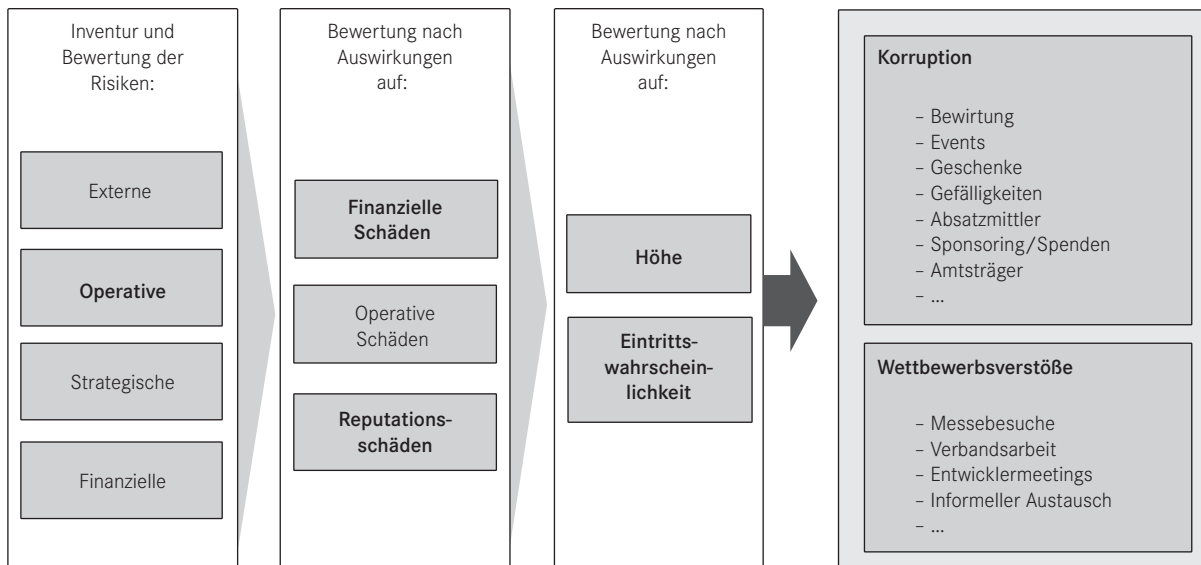
- „Das machen aber alle so!“
 - „Soll ich unseren größten Kunden vielleicht in eine Pommesbude einladen?“
 - „Wir kennen uns eben auch privat!“ oder
 - „Anders kann ich meine Vertriebsziele nicht erreichen!“
- helfen nicht bei der Verteidigung.

Die Risiken aus Verstößen gegen Wettbewerbsrecht sind in vielen Fällen dem Vertrieb nicht bewusst. Zwar gibt es ein vorhandenes Risikobewusstsein, was schriftliche Absprachen betrifft; der informelle

1 IDW PS 980, WPg Supplement 2/2011, S. 78 ff., Tz. A16.

2 Vgl. Hülsberg/Laue, in: Inderst/Bannenberg/Poppe (Hrsg.), Compliance – Aufbau – Management – Risikobereiche, 2013, S. 169, Rn. 158.

Abbildung 1: Typische Vertriebsrisiken



Austausch wird aber als eher unkritisch und im Zweifelsfall nicht beweisbar angesehen. Dabei helfen auch hier Einwendungen wie

- „Wir haben die Vereinbarung nie umgesetzt.“
- „Es gibt keine Vereinbarung, wir haben die Sache nur offen diskutiert.“
- „Ich habe selbst nur zugehört und mich nicht an den Diskussionen der anderen beteiligt.“
- „Das betroffene Volumen war minimal.“
- „Die ausgetauschten Informationen hätte ich mir auch anderweitig besorgen können.“
- „Der Ausschreibende spielt uns sowie gegeneinander aus.“

bei einer Untersuchung des Bundeskartellamtes überhaupt nicht, und das Untersuchungsrisiko ist mit der Kronzeugenregelung im Wettbewerbsrecht gestiegen. Wie ist also mit den Risiken aus Korruption und Wettbewerbsverstößen umzugehen?

III. Regelungen über den Umgang mit der Annahme von Geschenken, Einladungen, Bewirtungen etc.

Wie im vorangehenden Abschnitt ausgeführt, werden die für das Unternehmen spezifischen Compliance-Risiken im Risk Assessment identifiziert und evaluiert. Die auf das Risk Assessment folgenden Gespräche mit insbesondere Vertriebsmitarbeitern, ggf. auch der Geschäftsleitung und weiteren involvierten Mitarbeitern, dienen der konkreten Bestimmung von Risiken im Vertrieb, aber auch der Beurteilung der Frage, welche Mechanismen zur Abwendung etwaiger Risiken bereits bestehen. Aus dieser konkreten Bestimmung sind dann geeignete Maßnahmen zur Abwendung bzw. Minimierung der identifizierten Risiken zu entwickeln.

Hierzu gehört im Wesentlichen das Erstellen geeigneter Regelungen über den Umgang mit Geschenken, Einladungen, Bewirtungen sowie zur Teilnahme an Veranstaltungen und nachfolgend die Kommunikation dieser Regelungen.³ Darüber hinaus ist aber zusätzlich auch erforderlich, dass sich die Geschäftsleitung zu einem insgesamt regelkonformen Verhalten bekennt. Denn nur wenn die Geschäftsleitung glaubhaft deutlich macht, dass sie von der Richtigkeit regelkonformen Verhaltens überzeugt und bereit ist, für ihre Geschäftspolitik daraus die notwendigen Konsequenzen zu ziehen, kann ein CMS überhaupt

den notwendigen Erfolg erzielen.⁴ Deshalb ist dem gesamten Regelungswerk eines CMS ein übergeordneter Kodex voranzustellen, mit dem sich die Geschäftsleitung insbesondere zu regelkonformem Verhalten bekennt.

Der Vertrieb ist in aller Regel der erste Kontakt nach außen und somit auch die Schnittstelle, die die Voraussetzung dafür ist, dass Themen wie Geschenke, Einladungen, Bewirtungen etc. überhaupt compliancerelevante Bedeutung erlangen. Gleichwohl bedeutet dies nicht, dass der Vertrieb die einzige Schnittstelle dieser Art ist; für die vorliegende Betrachtung werden aber andere Unternehmensabteilungen nicht näher beleuchtet, zumal die im Rahmen eines CMS zu erstellenden Richtlinien zur Annahme von Geschenken, Bewirtungen etc. ohnehin für alle Mitarbeiter in gleicher Weise gelten.

Wenn bereits festgestellt ist, dass ein CMS Regelungen über den Umgang mit Geschenken, Einladungen und Bewirtungen enthalten muss, dann stellt sich im Weiteren die Frage nach der Ausgestaltung der Inhalte und nach der Kommunikation an die Mitarbeiter, ggfs. aber auch an die Kunden.

Die Praxis hat gezeigt, dass sich die Implementierung einer für diese Themen separaten Richtlinie, sei es als Geschenke- und Bewirtungsrichtlinie oder als Antikorruptionsrichtlinie, empfiehlt. Denn eine gesonderte Richtlinie hebt die Bedeutung des Themas hervor und verbessert die Übersicht über die jeweiligen Themen, die das spezifische CMS ausmachen.

Wesentliche Kernpunkte einer solchen Antikorruptionsrichtlinie sind

- die Ächtung von Korruption und Bestechung
- klare Regeln für den Umgang mit Geschenken und Einladungen und sonstigen Zuwendungen
- Vorschriften zur Vermeidung von Kollisionen von privaten und geschäftlichen Interessen.

Eine solche Richtlinie soll den Mitarbeitern ein Leitfaden für richtiges Verhalten in ihrem beruflichen Alltag sein. Dabei sind die Fallgestaltungen einfach, in denen auftretende Fragen eindeutig beantwortet

3 Wegen etwaig identifizierter kartellrechtlicher Themen s. u. IV.
 4 „Tone from the Top“, in: *Fissnewert*, Compliance für den Mittelstand, 2013, S. 3, Rn. 11.

werden können. So dürfen Geldgeschenke weder gemacht noch angenommen werden, die Einladung zum Kaffee ist hingegen unproblematisch. Hierzu trifft die Richtlinie entsprechende Regelungen, und üblicherweise werden Wertgrenzen für Geschenke und Einladungen definiert.⁵ Kritische Inhalte sind hingegen erfahrungsgemäß dort zu finden, wo es um Ermessensspielräume der Mitarbeiter in Einzelfallsituationen geht. Darf ich mich in die VIP-Loge eines Geschäftspartners im Fußballstadion einladen lassen, wie verhalte ich mich, wenn ich einen Geschäftspartner zum Essen einlade und er eine teure Flasche Wein bestellt?

Hier gilt das Kriterium der Sozialadäquanz. Ein Essen, ein Geschenk etc. darf gewährt bzw. angenommen werden, wenn es sozial adäquat ist. Dies ist der Fall, wenn es sich „völlig im Rahmen der normalen, geschichtlich gewordenen sozialen Ordnung des Lebens“ bewegt.⁶ Wann dies der Fall ist, hängt somit vom Einzelfall ab und macht die Regelung in einer Richtlinie deshalb auch schwierig. Als Anhaltspunkte werden neben gesellschaftlich anerkannten und üblichen Verhaltensweisen z. B. die eigene ebenso wie die Stellung des Geschäftspartners im Gesellschafts- und Wirtschaftsgefüge genannt. Wenn der Vertriebsleiter eines weltweit agierenden Konzerns den Vorstandsvorsitzenden eines anderen Konzerns zum Mittagessen einlädt, gilt ein anderer Maßstab an die Üblichkeit einer solchen Einladung, als wenn eine solche Einladung auf Sachbearbeiterebene ausgesprochen wird. Hier lässt sich verallgemeinert formulieren, dass der Rahmen sozialadäquat ist, den die Beteiligten auch für sich üblicherweise privat wählen würden. Für die letztlich zutreffende Beurteilung kann die Antikorruptionsrichtlinie vorsehen, in solchen Zweifelsfragen obligatorisch die Compliance-Abteilung zu kontaktieren. Zugleich sollte mit der Richtlinie aber auch deutlich werden, dass der Mitarbeiter die Compliance-Abteilung in Zweifelsfällen nicht nur kontaktieren muss, sondern er sie vielmehr jederzeit auch kontaktieren kann, sie ihm also als Ansprechpartner zur Verfügung steht.

Im Ergebnis wird es unerlässlich sein, auch als Ausdruck einer erforderlichen Compliance-Kultur bei den betroffenen Mitarbeitern ein Gespür für den adäquaten Umgang mit solchen Fragen zu schaffen. Um dieses Gespür zu entwickeln, bedarf es neben einer prinzipienbasierten Kultur („Mach nur das, was du jederzeit deinen Vorgesetzten und deinem Lebenspartner erzählen kannst.“) einer umfassenden und zielgerichteten Kommunikation.

Die Kommunikation besteht typischerweise aus Schulungen, wobei zwischen Präsenz- und Online-Schulungen (sog. e-learning) unterschieden wird. Hier wird den Mitarbeitern der Inhalt der jeweiligen Richtlinien näher gebracht, gleichzeitig werden Zusammenhänge und die Notwendigkeit des CMS erläutert. Darüber hinaus hat die Praxis gezeigt, dass sich gerade bei Vertriebsmitarbeitern das Führen von Einzelgesprächen als zielführend erweisen kann. Denn Einzelgespräche ermöglichen nicht zuletzt auch einen Erfahrungsaustausch und das Eingehen auf individuelle Kundensituationen, die der Vertriebsmitarbeiter erlebt hat und aus denen häufig Fragen entstehen, die es zu beantworten gilt. Vor diesem Hintergrund muss der Gesprächspartner aus der Compliance-Abteilung auch über das notwendige Praxiswissen verfügen, um mit dem Vertriebsmitarbeiter auf Augenhöhe sprechen zu können. Nebenbei sorgen solche Gespräche dafür, die Hemmschwelle für etwaige zukünftige Fragen des Vertriebsmitarbeiters zu senken und im Zweifelsfall sich eher mit einer Rückfrage an die Compliance-Abteilung zu wenden. Dadurch kann ein Dialog entstehen, der das Thema Compliance in der täglichen beruflichen Praxis, auch im Vertrieb, mit der Zeit selbstverständlich werden lässt.

IV. Gefahr von Kartellrechtsverstößen

In der beruflichen Praxis zum Kartellrecht sind insbesondere 2 Fallgruppen zu beachten: das Verbot wettbewerbsbeschränkender Absprachen (Art. 101 AEUV und § 1 GWB) und das Verbot des Missbrauchs einer marktbeherrschenden Stellung (Art. 102 AEUV und §§ 19, 20 GWB). Der Vertrieb kann – beabsichtigt oder unbeabsichtigt – gegen diese Verbote verstoßen, wenn er auf Messen, Fach- und Verbandsveranstaltungen oder in (informellen) Gesprächen relevante Informationen preisgibt oder aufnimmt. Um solche Verstöße zu vermeiden, bedarf es einerseits der – zumindest grundsätzlichen – Kenntnis von den tatbestandsbegründenden Merkmalen kartellrechtswidrigen Handelns, andererseits des Bewusstseins, dass Kartellrechtsverstöße weder Kavaliersdelikte noch probate Mittel zur Umsatzsteigerung sind.

Um den Kenntnisstand der relevanten Mitarbeiter zu erhöhen, empfiehlt sich in einem ersten Schritt die Bereitstellung einer Handlungsempfehlung bzw. -anweisung, wie sich der jeweilige Mitarbeiter in konkreten, kartellrechtskritischen Situationen verhalten soll. Da der Mitarbeiter aber auch gerade bzgl. kartellrechtlicher Themen mit der sich daraus ergebenden Problematik nicht allein gelassen werden darf, wird allein die Erstellung einer entsprechenden Richtlinie nicht ausreichen. Vielmehr bedarf es der individuellen, ausführlichen Schulung der Mitarbeiter sowie ggf. weiterer, praxisbezogener Richtlinien, die dem Mitarbeiter als Leitfaden für sein Handeln dienen. In Betracht kommt hier insbesondere eine Richtlinie zum Verhalten auf Messen und Verbandstreffen.

Denn gerade solche Veranstaltungen bergen ein hohes Risiko für kartellrechtswidriges Verhalten, während der Vertriebsmitarbeiter die im Zusammenhang mit solchen Veranstaltungen verbundenen Risiken womöglich gar nicht erkennt. So können bereits Diskussionen mit Wettbewerbern oder Geschäftspartnern über wirtschaftliche Marktparameter oder über Benchmarking, Best Practices, etc. u. U. bedenklich sein. Die Preisgabe vertraulicher, marktrelevanter Informationen, also z. B. Preise, Preiserhöhungen, Preisbestandteile, Rabatte, etc., ist kartellrechtlich sogar verboten. Dabei muss eine solche Preisgabe gar nicht gezielt erfolgen, sie kann auch in einem Informationsaustausch bestehen. Ein solcher Informationsaustausch ist auf einer Fachmesse oder einem Verbandstreffen schnell erfolgt, ohne dass dem jeweiligen Vertriebsmitarbeiter überhaupt bewusst gewesen ist, dass er aus kartellrechtlicher Perspektive verbotswidrig gehandelt hat.

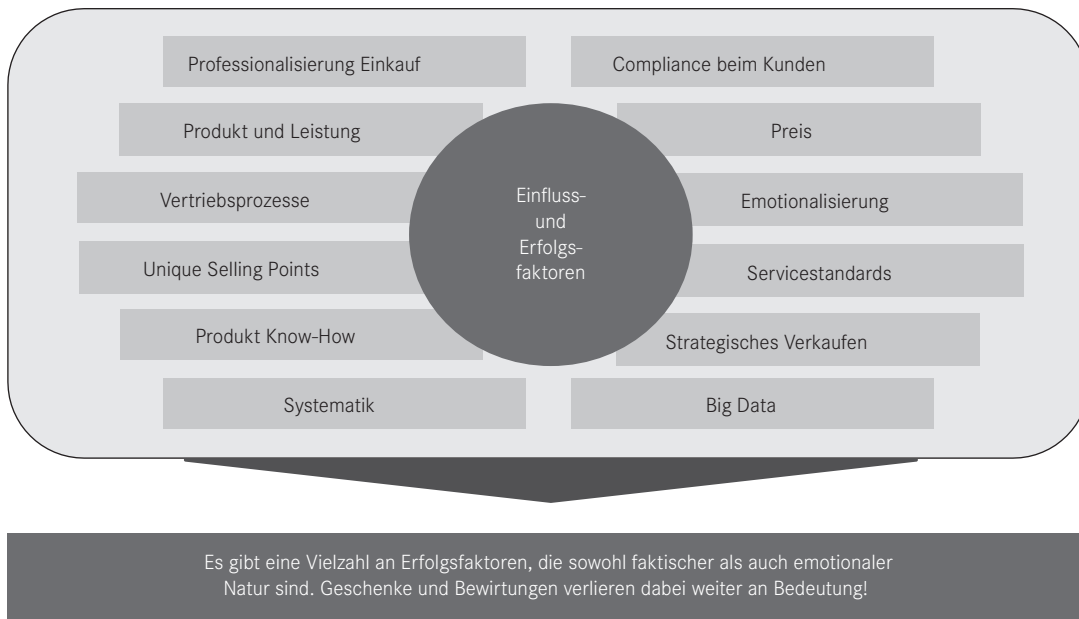
Daher ist die Sensibilisierung betroffener Mitarbeiter geboten, die in der Herbeiführung verbesserter Kenntnisse ebenso besteht wie im Verständnis für die Problematik und die Notwendigkeit, kartellrechtswidriges Verhalten unter allen Umständen zu vermeiden. Erreicht werden kann dieses Ziel nur durch fachbezogene Schulungsmaßnahmen, die zugleich auch dazu geeignet sind, die Relevanz zu verdeutlichen, die ein kartellrechtlicher Verstoß für das Unternehmen haben kann. Denn kartellrechtliche Verstöße können nicht nur teuer sein, Strafen wegen Kartellrechtsverstößen können sogar die wirtschaftliche Existenz eines Unternehmens gefährden.⁷ Hinzu kommt

5 Als gängige Praxis für die Festlegung einer Wertgrenze hat sich ein Betrag von 35 Euro etabliert.

6 *Fisseneuert*, Compliance für den Mittelstand, 2013, S. 30, Rn. 78 m. w. N.

7 *Waldzus*, in: *Fisseneuert* (Hrsg.), Compliance für den Mittelstand, 2013, S. 40, Rn. 11.

Abbildung 2: Erfolgsfaktoren für den Vertrieb



i. d. R. ein erheblicher Reputationsschaden mit in der Folge weiteren wirtschaftlichen Einbußen. Gleichzeitig zeigt die steigende Anzahl der beim Bundeskartellamt anhängigen Verfahren,⁸ dass auch die Entdeckungswahrscheinlichkeit, ebenfalls ein gern verwendetes Argument für den freizügigen Umgang mit wettbewerbsrechtlichen Grundsätzen, gestiegen und somit nicht zu vernachlässigen ist. Folgerichtig gilt es nicht nur, den Kenntnisstand zum Kartellrecht, sondern auch das Bewusstsein für die Notwendigkeit wettbewerbs- und kartellrechtlich konformen Verhaltens zu erhöhen.

V. Umgang mit Interessenskonflikten und Bedenken – Voraussetzungen für eine positive Wirkung der Compliance im Vertrieb

Folgende Punkte sind essentiell für eine erfolgreiche Umsetzung der Compliance im Vertrieb:

1. Ganzheitlicher Vertriebsansatz

„Compliance-Regeln revolutionieren den Vertrieb“ titelt das Manager Magazin in seiner Ausgabe vom 10.4.2013 und reißt ein Thema an, das im Kern nichts anderes bedeutet, als dass Vertriebsserfolge zukünftig von anderen Faktoren als Geschenken und Einladungen abhängen, dass diese sogar in einer sich professionalisierenden Einkaufsumgebung schädlich sein können, wenn Compliance-Regeln des Kunden verletzt werden. Damit ist die Compliance nur ein möglicher Auslöser für die Professionalisierung und Neuausrichtung der Vertriebsfunktion. Auf die umfangreiche Literatur zu einer modernen Vertriebsorganisation einzugehen, ist hier nicht möglich, wohl aber eine Synopse der Erfolgsfaktoren, die tatsächlich den Vertriebsserfolg zunehmend beeinflussen, siehe Abbildung 2.

Es ist für die Akzeptanz eines geänderten Vertriebsverhaltens wichtig, dass diese Erfolgsfaktoren bekannt werden und dass der Vertrieb entsprechend ausgerichtet wird. Einzelgespräche unter Einbindung der Geschäftsleitung zur Erläuterung des neuen Ansatzes und zur „Vergatterung“ des Vertriebs sowie Schulungen, die neben einer

Sensibilisierung für den Compliance-Rahmen und mögliche Verstöße auch die Nutzung der Erfolgsfaktoren schulen, sind von elementarer Bedeutung. Der Aufwand hierfür ist anfangs hoch und nicht zu unterschätzen. Nach dem Motto „Keine Zeit haben wir später auch noch“ sollten diese auch nicht wegen anderer Prioritäten auf die lange Bank geschoben werden. Daneben ist die Befürchtung des Umsatzeinbruchs zu adressieren; dies kann durch die Umstellung längerfristiger quantitativer Ziele (Mehrjahres-Plan) und die Aufnahme qualitativer Ziele (z. B. Messung der Kundenzufriedenheit) geschehen.

2. Kommunikation durch Geschäftsleitung

Weiter gilt: Die Geschäftsleitung muss sich uneingeschränkt zur Compliance im Vertrieb bekennen und dies intern wie extern (Kunden) aktiv kommunizieren. Jedwede Relativierung („Wir müssen ja jetzt auch...“, „Der Beirat/die Gesellschafter wollen...“) schadet. Die externe Kommunikation hat sich in der Praxis als Unterstützung für den Vertrieb bewährt. Hier hat der Kontakt der Geschäftsleitung zur Geschäftsleitung des Kunden mit dem Hinweis auf die Compliance-Regeln für den eigenen Vertrieb bislang in der Praxis fast ausschließlich positive Resonanz hervorgerufen.

3. Übersichtliches Richtlinienwesen

Richtlinien, z. B. eine Geschenke- und Bewirtungsrichtlinie oder eine Messerichtlinie sind wichtig und müssen folgende Anforderungen erfüllen:

- Lesbarkeit (Länge schadet; es hat sich in einigen Unternehmen bewährt, die Eckpunkte auf einer Seite zusammenzufassen und jedem Mitarbeiter an die Hand zu geben)
- Verfügbarkeit (Anfangs muss die Kommunikation auf allen Kanälen erfolgen: direkte Aushändigung mit Erläuterung; Adressierung im Intranet, der Hauszeitung und auf Mitarbeiterveranstaltungen; später müssen die Richtlinien im Intranet oder als Aushang leicht zugänglich und gut auffindbar sein)

8 Waldzus a. a. O., S. 41, Rn. 12 m. w. N.

- Handlungsrahmen geben (nicht nur Verbote aussprechen, sondern z. B. auch Positivlisten für Veranstaltungen oder einen Geschenkecatalog mit Werbegeschenken aufnehmen).

4. Hilfe bei Zweifelsfällen

Zur Vermeidung bzw. Adressierung von Zweifelsfragen gilt:

- Transparenz hilft (Klarheit, an wen sich ein Vertriebsmitarbeiter wenden kann; Führung eines „Lunch Book“, das – ggf. auf Basis der ohnehin eingereichten Bewirtungsbelege – eine Übersicht über Einladungen je Mitarbeiter und je Kunde gibt; Bericht über Kundenbesuche/-kontakte in Vertriebsmeetings u. a. m.)
- Selbstbewusstsein hilft (Kunden ggü. mit Verweis auf die geltenden Regelungen bei Sonderwünschen hart bleiben, ohne Konsequenzen fürchten zu müssen)

5. Kontrolle bei Absatzmittlern

Sofern neue Absatzmittler, Vertriebsagenten o. ä. eingesetzt werden sollen, ist hierfür die Genehmigung der Geschäftsleitung einzuholen. Wenn es sich um den Einsatz von Absatzmittlern in Hochrisikobereichen (z. B. Ländern mit einem hohen Korruptionsrisiko⁹) handelt, ist neben der generell anzuwendenden Verpflichtung der Absatzmittler auf die Compliance-Grundsätze des Unternehmens ggf. ein sog. Business Partner Screening¹⁰ sinnvoll und geboten.

6. Prüfung eines Hinweisgebersystems

Schließlich kann auch die Einrichtung eines Hinweisgebersystems, z. B. einer Whistleblower-Hotline, die Effektivität des CMS unterstützen. Zuvorderst dient es dazu, zur Aufklärung von Compliance-Verstößen beizutragen, indem dienstliche Meldewege für entsprechende Hinweise bereitgestellt werden. Da es sich dabei um eine vom Arbeitgeber gewollte und i. d. R. offensiv kommunizierte Möglichkeit handelt, um eventuelle Missstände im Unternehmen zu bekämpfen, senkt ein Hinweisgebersystem gleichzeitig die Hemmschwelle für Mitarbeiter und Geschäftspartner, diese vertraulich anzuzeigen. Denn durch die Entscheidung für den Einsatz eines solchen Systems bekennt sich ein Unternehmen auch dazu, Repressalien und arbeitsrechtliche Konsequenzen für Hinweisgeber auszuschließen.

7. Kontrolle

Alle getroffenen Maßnahmen sind insbes. in der Anfangszeit zu kontrollieren. Sofern eine Interne Revision vorhanden ist, wird sie diese Aufgabe übernehmen. Ansonsten kann dies durch die Vertriebsleitung für Vertriebsmitarbeiter und durch ein anderes Mitglied der Geschäftsleitung für die Vertriebsleitung und den gesamten Vertrieb (in Stichproben) erfolgen. Auch ist die (Vertriebs-)Compliance ein Prüfungsschwerpunkt, der dem Abschlussprüfer aufgetragen werden kann. Die Geschäftsleitung selbst unterliegt ohnehin der Überwachung durch Aufsichtsrat/Beirat sowie die Gesellschafter.

VI. Fazit/Empfehlung

Ob Helmut B. den Wandel in der Vertriebsarbeit akzeptiert und erfolgreich im Verkauf bleibt, wissen wir nicht. Wichtig ist, dass alle Möglichkeiten ausgeschöpft werden, ihn hierbei zu unterstützen:

- Das Vertriebsmodell muss an die neuen Rahmenbedingungen angepasst werden. Es reicht nicht aus, die Geschenke und Bewirtungen betragsmäßig durch eine Richtlinie zu begrenzen und ansonsten nichts zu ändern.

- Die Geschäftsleitung muss sich uneingeschränkt zur Compliance im Vertrieb bekennen und dies intern (dazu gehören auch Einzelgespräche mit Vertriebsmitarbeitern) wie extern (Kunden) aktiv kommunizieren. Jede Form von „Overruling“ oder „Augenzwinkern“ beschädigt die Neuausrichtung des Vertriebs nachhaltig.¹¹
- Flankierende Maßnahmen (Schulungen, Richtlinien, Ansprechpartner in Zweifelsfragen etc.) sind wichtig und hilfreich, wenn sie konzentriert sind; „Länge schadet“.
- Alle Maßnahmen sind – insbes. in der Anfangszeit – zu kontrollieren.

AUTOREN



Dr. Frank Hülsberg, WP/StB, ist seit März 2014 als Senior Partner bei Warth & Klein Grant Thornton für den Bereich Governance, Risk & Compliance verantwortlich. Seine Schwerpunkte liegen in der Beratung von Aufsichtsräten und Vorständen zu deren Sorgfaltspflichten, aktienrechtlichen Sonderuntersuchungen, in der Prävention und Aufdeckung von Wirtschaftskriminalität, IT-Security/Anti-Cybercrime, Compliance-Management-Systemen, Internen Kontrollsystemen und Risikomanagement-Systemen.



Dr. Matthias Bauer ist als Rechtsanwalt bei der WKG Rechtsanwalts-Gesellschaft tätig. Er verfügt über mehr als fünfzehn Jahre Berufserfahrung in der Rechts- und Unternehmensberatung. Die Schwerpunkte seiner Tätigkeit liegen in der Beratung von Unternehmen, Vorständen und Aufsichtsräten zu Compliance-Management-Systemen, Compliance Audits, zur Governance sowie der Prävention und Aufdeckung von Wirtschaftskriminalität.

⁹ Z. B. nach dem Corruption Perception Index (CPI) von Transparency International.

¹⁰ Vgl. hierzu auch den Beitrag von Hülsberg/Kuhn in CB 2013, 353ff.

¹¹ Gerade Kartellrechtsverstöße werden zwar im Allgemeinen zuallererst dem Vertrieb zugerechnet, eine Untersuchung sämtlicher Presseerklärungen und der ausführlichen Fallberichte aus dem Dokumentenband der Tätigkeitsberichte des Bundeskartellamts von 2004 bis 2014 hat jedoch gezeigt, dass Kartellrechtsverstöße in erheblichem Umfang auch der Geschäftsleitung zumindest mittelbar zugerechnet werden können. Denn in mehr als 70% der untersuchten Fälle hatte die Geschäftsleitung die Kartellrechtsverstöße entweder selbst initiiert oder zumindest toleriert. Vgl. Jäkel, Compliance Manager vom 20.5.2015, www.compliance-manager.net/fachartikel/werwas-2033898634.