

Ein Gütesiegel für Evonik

Die Vorurteile sind bekannt: Compliance? Nie gehört! **Verhaltenskodex für die Evonik Industries AG?** Ist doch allgemein bekannt, wie jeder sich zu verhalten hat. Eine Extraverpflichtung zur strikten Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften? Jeder weiß doch, was ihm blüht, wenn er gegen Gesetze verstößt. Anstand und Ethik? Damit lassen sich schwerlich Geschäfte machen, denkt man ...

Einschätzungen dieser Art zum Verhaltenskodex eines Unternehmens – neu deutsch „Compliance-Programm“ – kommen nicht unerwartet. Evonik Industries betritt Neuland mit diesen strikten Regeln für das Verhalten im Unternehmen. In einer solchen gewiss nicht alltäglichen Situation sind Unsicherheit, Missverständnisse, Skepsis und böse Ahnungen zur neuen Arbeitswelt nicht ungewöhnlich. Um es gleich auf den Punkt zu bringen: Der Verhaltenskodex will gerade nicht im geschäftlichen Alltag neue Hürden aufbauen. Die neue – übrigens vergleichsweise kleine – Abteilung Compliance & Corporate Governance hat zwar eine im Idealfall vorbeugende Kontrollfunktion. Sie hat aber nicht die Aufgabe, den „gläsernen“ Mitarbeiter zu schaffen und ihn bis zum Verlust jeder Motivation und zur Aufgabe der Kreativität zu gängeln – im Gegenteil.

„Hinter diesem Regelwerk (auf Englisch: Code of Conduct) steht allein die Absicht, aus Evonik ein Unternehmen erster Wahl werden zu lassen für Kunden, Lieferanten, hoch qualifizierte Mitarbeiter und für Aktionäre“, erläutert der Leiter der Abteilung und Compliance Officer des Unternehmens Ulrich Ebmeier. Der Verhaltenskodex ist keine Angelegenheit für wenige Spezialisten. Vielmehr spricht er jeden Einzelnen an, und er ist ohne Ausnahme verbindlich für alle. Der Kodex wird verankert als ein stabiler Grundpfeiler der Unternehmensphilosophie. Er zielt auf eine regelgerechte, verantwortungsvolle und Verlässlichkeit ausstrahlende Führung des Unternehmens auf allen Ebenen.

Das Erscheinungsbild eines Unternehmens im Rampenlicht der Öffentlichkeit und bei allen Geschäftspartnern – ja auch bei Behörden – muss, um es ganz trivial zu sagen, makellos sein in jeder Hinsicht. Es muss dem

Gemeinwohl und dem gesellschaftlichen Konsens verpflichtet sein. So steht es schon in den Werten von Evonik, und es sind darüber hinaus Eigenschaften, die von den Menschen, vom Mann auf der Straße, den Kunden, Lieferanten und Behörden bis hin zu den Investoren und den Medien zunehmend eingefordert werden. Sie lassen sich sogar vermarkten, denn sie unterstützen den materiell messbaren Unternehmenserfolg. Ein Beispiel: Firmen, die auf den Arbeitsschutz größten Wert legen, sind erfolgreicher als andere, die lässig damit umgehen. Unternehmen, die nach Recht und Gesetz agieren, werden an den internationalen Börsen besonders nachgefragt. Man kann auch sagen: Ein wirkungsvolles Compliance-Programm wirkt als Hebel für profitables Wachstum, und auf den Kapitalmärkten gilt es als ein Gütesiegel. Gesetzestreue allein wäre noch zu wenig für ein komplettes Compliance-Programm. Geschäftspartner, Nachbarn, Nichtregierungsorganisationen, Politiker und die Medien achten sehr kritisch auf einen schonenden Umgang mit Ressourcen, mit der Umwelt und der Natur.

Verantwortung schultern

Der Code of Conduct enthält eine gute Botschaft: Jeder Einzelne kann durch sein Verhalten an der Reputation des Gesamtkonzerns mitwirken. „Jeder Mitarbeiter muss sich bewusst machen, dass sein ganz persönliches Verhalten nach innen und außen dem Unternehmen und seinem Ansehen zugerechnet wird. Jeder Einzelne muss aber auch ein Stück Verantwortung schultern, denn schon eine kleine Abweichung von den Regeln kann großen Schaden anrichten“, erläutert Ebmeier weiter. Natürlich ist dies wieder einmal leichter gesagt als beherzigt, denn überall können juristische Fußangeln lauern. Doch keine Sor-





Ulrich Ebmeier,
Compliance
Officer von Evonik
Industries

FOTO: KARSTENBOOTHMANN

ge – kein Mitarbeiter wird dabei alleingelassen. Er wird unterstützt und geschützt. Auch das verbirgt sich hinter Compliance – und dies ist die Aufgabe des Compliance Officer Ulrich Ebmeier, der sich in dieser Hinsicht nicht als „Unternehmens-Polizist“, sondern als sachkundiger Experte und Berater versteht.

Der aus dem angelsächsischen Sprachgebrauch stammende Begriff „Compliance“ bedeutet im engeren Sinne die Einhaltung und Erfüllung von Gesetzen, Verordnungen und Regeln. Selbstverständlich werden von jeher Gesetze und behördliche Anordnungen nach bestem Wissen und Gewissen respektiert und eingehalten. Es wird vom Mitarbeiter erwartet, dass er „richtig“ handelt. Es wird allerdings angesichts einer sich ändernden Arbeitswelt immer schwieriger, das „Richtige“ und seine Bedeutung im geschäftlichen Alltag erkennen zu können. Die Flut von Gesetzen und den dazugehörigen Ausführungsbestimmungen, von neuen Grundsatzurteilen und von Vorschriften in anderen Ländern wird immer breiter und unübersichtlicher. Zugleich werden die Waffen des Gesetzgebers und der Exekutive immer schärfer. Kartellstrafen können mittlerweile existenzbedrohende Ausmaße annehmen, Verstöße im Rahmen der Produkthaftpflicht werden – siehe USA – unachtsam und auf schmerzhaft und dazu noch publikumswirksame Art geahndet. Nichts schützt besser als eine weiße Weste und ein klar festgelegtes Regelwerk wie der Verhaltenskodex.

Dass die Staatsanwaltschaften rigide und öffentlichkeitswirksam nach Wirtschaftsstraftaten auf die Pirsch gehen, findet in den Medien lauten Beifall. Schon der Anschein einer Rechtsverletzung oder eines unsauberen Geschäftsgebarens durch einen Mitarbeiter kann deshalb den Ruf in der öffentlichen Mei-

nung heftig beschädigen. Und davon lassen sich nun mal Kunden und Lieferanten allzu leicht beeinflussen. Nicht zuletzt bekommen es die Unternehmen mit der wachsenden Bereitschaft von Konsumenten und Investoren zu tun, bei tatsächlichen oder vermeintlichen Schäden vor Gericht zu ziehen.

Verstöße verhindern

Selbstverständlich wurde die Befolgung von Gesetzen schon bei den Vorgängergesellschaften der Evonik verlangt und kontrolliert. Der Compliance Officer der Evonik wird nicht nur nachträglich mit Unterstützung anderer Abteilungen wie der Revision und dem Justitiar „reparieren“, wenn etwas juristisch schiefgelaufen ist. Vielmehr wird er – wichtiger noch – vorbeugend die Geschäftsprozesse so beeinflussen und überwachen, dass möglichst kein Schaden entstehen kann.

Oberstes Ziel des Verhaltenskodex ist also der vorbeugende Schutz vor Fehlverhalten. Der Compliance Officer soll aufspüren, wo es noch Regelbedarf gibt, er soll ausloten, wie Vorschriften juristisch einwandfrei zu interpretieren sind, kurz, er soll den Mitarbeitern eine sichere Orientierung bieten, damit sie sich auf das Wesentliche des Geschäfts konzentrieren können. Er wird das Unternehmen und seine Mitarbeiter vor Haftungsrisiken und Sanktionen bewahren. Es ist naheliegend, dass er dabei auf die Hilfe aller angewiesen ist. Sein Rat muss eingeholt werden, bevor jemand in einen juristischen Fallstrick geraten ist. Nur so können unbeabsichtigte Verstöße gegen Gesetze erkannt und nur dann können legale Umwege gefunden werden.

Ein für die wesentlichen Wechselfälle des Arbeitsalltags geeignetes und mit Leben erfülltes Compliance-Programm rechtfertigt durchaus den Aufwand, den es kontinuierlich >

> verursachen wird. Die Abteilung ist keineswegs eine verzichtbare bürokratische Einrichtung, keine auf Misstrauen gebaute zusätzliche Kontrollinstanz, und schon gar nicht agiert sie im Sinne einer rein auf Defensive angelegten Unternehmensphilosophie.

Alles schön und gut. Aber wie lässt sich die Erfolg eines solchen Kodex beziffern? Der materielle Nutzen indessen lässt sich fast nicht abschätzen, da der vorbeugende Schutz vor Fehlverhalten die oberste Priorität hat. Spektakuläre Erfolge wird sich deshalb der für Compliance Verantwortliche auch höchst selten zurechnen können. Der finanzielle Vorteil von Compliance ist erst dann rechenbar, wenn tatsächlich einmal ein Schaden aufgetreten ist, der durch rechtzeitige Vorkehrungen hätte vermieden werden können. So geschehen in der Vergangenheit bei Degussa. Durch eine Selbstanzeige nach einer Kartellrechtsverletzung konnten Bußgelder im dreistelligen Millionen-Euro-Bereich eingespart werden. Eine Bußgeld-Reduzierung oder gar -Befreiung nach interner Aufklärung und Selbstanzeige sieht das EU-Recht vor. „Der Aufwand für Compliance ist auf jeden Fall gut angelegtes Geld, wenn zum Beispiel Verstöße gegen das Wettbewerbsrecht verhindert werden“, so Ulrich Ebmeier.

Hohe Maßstäbe

Alle wissen es: Bestechung und Bestechlichkeit sind gesetzlich verboten und werden empfindlich bestraft. Um auch nicht ansatzweise in den Geruch der Korruption zu kommen, legt Evonik für das Korruptionsverbot noch höhere als die gesetzlichen Maßstäbe an. Damit sich dies ganz tief in das Bewusstsein eines jeden einprägt, der in die Versuchung kommen könnte, werden aktive und passive Bestechung, aber auch bereits der Versuch dazu vom Verhaltenskodex strengstens untersagt. Wie schwer große, global operierende Industrieunternehmen von Korruption in den eigenen Reihen getroffen werden können, konnte man in der jüngeren Vergangenheit gerade in Deutschland beobachten.

Welch großes Gewicht diesem Komplex beigemessen wird, belegt ein spezielles Vorbeugeprogramm gegen Korruption, zu dessen Umsetzung der Compliance Officer unter anderen die Revision in Anspruch nimmt. Doch das beste Programm nützt herzlich wenig,

wenn die Mitarbeiter nicht aktiv daran mitwirken. Jeder sollte sich immer wieder fragen, ob und wo er gegebenenfalls außerhalb verbindlicher Normen agiert. Wer aus freien Stücken einen Fehler offenbart, muss keine arbeitsrechtlichen Konsequenzen fürchten. Um drohende Zuwiderhandlungen möglichst schon im Keim ersticken zu können, gilt die Verpflichtung, auffällige Vorgänge aus dem Umfeld dem Vorgesetzten oder dem Compliance Officer zu melden (auch anonym). Wenn damit Schaden vom Unternehmen abgewendet wird, hat das nichts mit der bösen Untugend „Kollegen verpfeifen“ zu tun. Hier gilt der erste Grundsatz, Schaden vom Unternehmen abzuwenden.

Es ist immer besser, auch mal ein Geschäft davonschwimmen zu lassen, statt illegal „nachzuhelfen“. Die Erfahrung lehrt, dass auf Dauer der die besten Geschäfte macht, des-

„Ein gutes Compliance-Programm zeichnet jedes Unternehmen aus“

Ulrich Ebmeier



sen untadeliger Leumund zum Markenzeichen geworden ist. Evonik muss in der Lage sein, Risiken, die der eigenen Kontrolle unterliegen, auszuschließen. Auch das ist Aufgabe des Verhaltenskodex. Der aber soll nicht nur sicherstellen, dass sich alle Organe, Gremien, Abteilungen und Mitarbeiter im Rahmen der Gesetze bewegen und den ethischen Ansprüchen genügen. Er gibt auch Orientierung für das offene, aufrichtige, faire und vorbildliche Miteinander unter Kollegen. Der Code of Conduct wird für einen guten Stil im Konzern weltweit sorgen. Er verlangt trotz der landestypischen Unterschiede international vergleichbare Standards für das Verhalten am Arbeitsplatz.

Kein Papiertiger

Der Kodex wurde in konstruktiver Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat abgestimmt, der ihn vorbehaltlos unterstützt. Durch eine Betriebsvereinbarung mit der Arbeitnehmervertretung wird er automatisch zum Bestandteil des Arbeitsvertrags. „Besonders wichtig ist dabei, dass diese Vorgaben dem Mitarbeiter auch bekanntgemacht werden“, so der Vorsitzende des Konzernbetriebsrats der Evonik Ralf Hermann.

Erst mit dieser Verknüpfung werden Sanktionen gegen Zuwiderhandlungen möglich. Denn ohne eine Kontrolle zur Einhaltung und ohne ein disziplinarisches Druckmittel, das im äußersten Fall bis zur Entlassung reicht, bliebe der Verhaltenskodex ein Papiertiger. Im Ausland muss sich jeder Mitarbeiter persönlich und individuell zur Einhaltung des Verhaltenskodex verpflichten. Und wo steht der Compliance Officer in der Hierarchie des Unternehmens? Die Bedeutung seiner Aufgabe wird dadurch unterstrichen, dass er direkt dem Vorstandsvorsitzenden unterstellt ist. Er ist jedoch – wie im Kodex ausdrücklich festgeschrieben – „fachlich weisungsunabhängig“. Das bedeutet, dass seine Entscheidung im Geltungsbereich der Compliance auch vom Vorstand nicht „kassiert“ werden kann, und er darf (wie auch ein jeder Mitarbeiter, der sich bei einem Fehlverhalten auf den Code of Conduct beruft) disziplinarisch nicht belangt werden. „Der Code of Conduct ist ein Regelwerk für alle Mitarbeiter – über alle Hierarchie- und Regionalgrenzen hinweg“, so der Compliance Officer Ulrich Ebmeier. **BRUNFRID RUDNICK**