

Das Compliance-Desaster der Autoindustrie Akzeptanz- und Vertrauenskrise der Sozialen Marktwirtschaft

Dieselkrise und Kartellverdacht lassen einen nachlässigen Umgang der führenden Unternehmen der deutschen Automobilindustrie mit dem ethischen Führungsverhalten und der Complianceverantwortung der Geschäftsleitungen vermuten. Die Verteidigungslinie des Verbandes der Automobilindustrie ist traditionell reaktiv und unterschätzt die Reaktionen von Zivilgesellschaft und Politik. Verbände sollten mehr sein als Dienstleister für ihre Mitgliedsunternehmen. Sie sollten sich gegenüber allen Stakeholdern kritisch und unabhängig für faires, wettbewerbsorientiertes und rechtskonformes Verhalten ihrer Mitglieder einsetzen. Sie können Lernplattform für einen kritischen gesellschaftlichen Dialog sein. Effektive Compliance ist ein Wertschöpfungstreiber für Marktzugang, Wertschätzung, Kundenbegeisterung, Arbeitgeberattraktivität und stärkt Reputation und Gehör im gesellschaftlichen Dialog. Auch die Gewerkschaften müssen ihre Rolle neu definieren.

Reinhold Kopp, Harald Noack

Der Kartellverdacht gegen drei führende Unternehmen der deutschen Automobilindustrie ist mitten in die noch nicht bewältigte Dieselkrise und die enormen Herausforderungen durch neue Mobilitätskonzepte geplatzt. Er begründet – ohne dass die Vorwürfe im Einzelnen bestätigt sind – den Verdacht eines nachlässigen Umgangs der Unternehmensleitungen mit einem der brisantesten und risikoreichsten Themen der Complianceverantwortung, dem Kartellrecht. Gewöhnung an Marktmacht, Druck auf Zulieferer, Rückendeckung durch Politik und Gewerkschaften sowie eine schwache Lernkurve aus Erfahrungen anderer Branchen, lassen in den für Steuerung und Kontrolle zuständigen Unternehmensorganen (jedenfalls in der Vergangenheit) ein Bermuda-Dreieck aus Hybris, Ignoranz und Geringschätzung von Sanktionen vermuten. Es ist schwerlich zu bestreiten, dass Leuchttürme der deutschen Industrie über Jahre hinweg nur unzureichende Bemühungen unternommen haben, dem gern in Anspruch genommenen Wertekanon der sozialen Marktwirtschaft mit der Einhaltung des ethischen Minimums unternehmerischer Führung, nämlich rechtskonformes Verhalten, gerecht zu werden.

► **Starke Worte – schwache Verteidigungslinie des Verbandes**

Die Ansage des Präsidenten des Verbandes der Automobilindustrie (VDA) Matthias Wissmann, der in Anlehnung an die Qualitätssicherung der Produktion eine Null-Fehler-Toleranz für Compliance postuliert, ist gleichermaßen reflexartig wie unvollständig. Wissmann hatte bei seiner ersten Reaktion sicher die bestandsgefährdenden Risiken im Blick, wonach bei Verletzung der EU-Wettbewerbsregeln Geldbußen in Höhe von bis zu 10 Prozent des weltweiten Jahreskonzernumsatzes drohen und sich Schadensersatzansprüche von Kunden zu gigantischen Summen addieren können, aber auch nicht unmittelbar quantifizierbare Reputationsschäden für die Unternehmen und ihre Produkte hervorrufen. Hinzu kommen in einigen (EU-)Staaten die Gefahren hoher Bußgelder und sogar Haft für die Verantwortlichen. All dies sanktioniert nicht nur die aktienrechtlich und durch den Deutschen Corporate Governance Kodex in Erinnerung gerufene Rechtspflicht zur Vermeidung von Risiken kraft rechtswidriger Handlungen, sondern kann auch schon vor dem

konkreten Nachweis individuellen Verschuldens die gewohnten Geschäftsmodelle der Autokonzerne in Frage stellen. Die sich kräftig beschleunigende Debatte um Fahrverbote für ältere Diesel ist nur ein erster Vorbote, was die Zivilgesellschaft und ihr unter medialem Druck folgend die Politik an Reaktionen bereithält.

Naturgemäß ist es die Aufgabe des für den Wirtschaftszweig tätigen Verbandes, die Bedeutung der von ihm vertretenen Unternehmen für die Volkswirtschaft zu betonen und vor schädlichen Auswirkungen auf den Industriezweig und die Arbeitsplätze zu warnen. Gleichwohl wirft die Verteidigungslinie, dass die von den Wettbewerbshütern beanstandeten Formate (sog. 5er-Kreis) nicht Teil der Arbeit des VDA gewesen seien und im Verband Code of Conducts für Compliance penibel eingehalten würden, die Frage auf, ob der Verband mit einer derart reaktiven Haltung einen hinreichend verantwortungsvollen Beitrag zur Repräsentation gesellschaftlicher Vielfalt und Erhaltung marktwirtschaftlicher Strukturen leistet. Hat der Sprecher der gesamten Autoindustrie überhaupt verstanden, dass Schadensbegrenzung mehr erfordert, als neu gewandete Lobbystrategien mittels wenig belastbarer Versprechen oder den Versuch, die jahrelangen Versäumnisse der Industrie mittels vom Steuerzahler aufzubringender Umweltprämien gut zu machen?

► **Verbände sind mehr als Dienstleister für die Wirtschaft**

Verbände sind in einer pluralistischen Gesellschaftsordnung wichtige Pfeiler für die Funktionsfähigkeit des freiheitlichen Gemeinwesens. Sie sind im öffentlichen Diskurs die Sachwalter ökonomischer Rationalität. Aber sie sind es nicht losgelöst von gesamtgesellschaftlicher Verantwortung. Die berechnete Renditeerwartung von Unternehmen ist in der Sozialen Marktwirtschaft eingebettet in positiven Beiträge für gesellschaftlichen Wohlstand, der sich nicht nur in der Zur-Verfügung-Stellung von Arbeitsplätzen und Steuerzahlungen erschöpft, sondern auch Umweltziele, Innovationsgeschwindigkeit und Standortstärkung umfasst. Verbände unter dem besonderen Schutz der grundgesetzlichen Vereinigungsfreiheit müssen sich bei der Ausschöpfung dieser Freiheitsrechte an den sich wandelnden wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen ausrichten. Sie können ihre Rolle angesichts abnehmender Bindungsmacht korporativen Arrangements in der globalen Informationsgesellschaft nur dann erfolgreich wahrnehmen, wenn sie sich glaubwürdig Rechtstreue, Integrität, Transparenz und faires Verhalten gegenüber allen Stakeholdern auf ihre Fahnen schreiben. Nehmen die Bürger dagegen hauptsächlich eine partikuläre Interessensvertretung, die Geringschätzung für die Wettbewerbsorientierung, eine innovative Umgehung von Emissionsregulierung und die

Verschiebung von Verantwortung wahr, droht nicht nur eine kurzfristige Skandalisierung, sondern vielmehr ein langfristiger Vertrauensverlust. Dies kann eine Systemkrise befeuern, in der Populisten vormoderne moralische Vorurteile gegen Markt, Wettbewerb und Globalisierung wiederbeleben können. Es ist deshalb eine Kernaufgabe von Wirtschaftsverbänden, solche Compliancehinweise zu entwickeln, die ganz allgemein darauf abzielen, Compliancerisiken zu erkennen und zu vermeiden.

Es sieht so aus, als ob in dem einen oder anderen Verband die Auffassung vorherrscht, man müsse sich nur noch als Dienstleister seiner Mitglieder verstehen. Für eine kritische Auseinandersetzung mit den kommunikativen Herausforderungen des politischen Dialoges möchte man den Konsens mit den ohnehin oft in Hierarchien denkenden Konzernlenkern nicht herausfordern. Verbände und Mitgliedsunternehmen befinden sich jedoch in einer Verantwortungsgemeinschaft, die marktwirtschaftliche Werteorientierung aktiv zu schützen. Wenn die Kritik zutrifft, dass die wirtschaftliche Funktionselite mit der alltäglichen Lebenswelt wenig vertraut sein sollte und die offene Auseinandersetzung mit den politischen Funktionsträgern scheut oder lieber in heimelige Hintergrundgespräche mit der Kanzlerin verbannt, dann müssen sich Verbände als Lernplattform für konstruktiven gesellschaftlichen Dialog verstehen.

Verbände, reduziert auf bloße Lobbydienstleistungen, verlieren nicht nur Gehör und Legitimation, sie sind auch leicht zu ersetzen durch die sich ohnehin ausbreitenden gewerblichen Public Affairs Agenturen. Verbände sind zur aktiven Interessenvertretung berechtigt und verpflichtet, sie müssen aber ihre Mitglieder bei ihren unternehmerischen Aktivitäten anhalten, den Kanon der rechtlichen Pflichten ebenso zu beachten wie Interessenskollisionen mit legitimen Ansprüchen anderer Stakeholder angemessen zu lösen. Zu den rechtlichen Pflichten gehören Compliance im Kartellrecht, in der Korruptionsprävention, bei der Vermeidung unlauteren Wettbewerbs oder bei der Konformität mit Umweltnormen. Eine gute Corporate Governance gebietet, Compliance als unverzichtbares Referenzsystem guter Unternehmensführung sowohl bei gewerblichen Unternehmen als auch im nicht gewerblich tätigen Verband zu gewährleisten.

► **Verbände sollten das glaubwürdige Gesicht des jeweiligen Industriezweiges sein**

Das ist für Wirtschafts- und Berufsverbände eine besondere Herausforderung, da sie gegenüber ihren Mitgliedern kaum hierarchische Befugnisse haben und in der Vereinspraxis gewohnt sind, auf konsensuale Lösungen zu setzen. Bei dem Bekenntnis zur und der Einhaltung von Regelkonformität und Integrität

wirtschaftlichen Handelns darf es gleichwohl kein Wegducken und keine Kompromisse geben. Nur scheinbar ist eine laxe Haltung zu Compliance im Interesse der Mitglieder, sie birgt hingegen tatsächlich erhebliches Schadenspotenzial für alle Beteiligten. Bei Compliance deutet sich gerade ein Paradigmenwechsel an. Waren es in der Vergangenheit die großen Konzerne (wie Siemens, ABB, Telekom), die bei Verbänden, in denen sie sich beteiligen, eine mindestens gleichwertiges Niveau der Compliance Vorsorge wie im eigenen Haus verlangten, müssen Verbände angesichts der Erfahrungen u.a. mit weitverbreiteten Kartellverstößen aktiv eine nachhaltige Compliance Kultur ihrer Mitglieder einfordern und zugleich den Rahmen für einen kartellrechtskonformen Austausch ihrer Mitgliedsunternehmen sicherstellen.

Wenn ein Verband etwa erfährt, dass sich parallel zu seinen Strukturen risikoaffine Formate des Zusammentreffens von Unternehmen etablieren oder im Rahmen von Socialising das Umfeld von Gremiensitzungen für unzulässigen Informationsaustausch genutzt wird, darf er – ungeachtet einer fehlenden Verantwortlichkeit im rechtlichen Sinne – nicht mit dem Argument wegschauen, er biete in diesen Fällen nicht die Plattform für sanktionsbewehrtes Verhalten. Hier müssen verantwortungsbewusste Verbandsorgane initiativ werden und auf Rechtskonformität von Mitgliedern hinwirken. Schließlich betont die Wirtschaft ständig den Vorteil der Selbstregulation vor staatlichen Eingriffen. Die selbstregulativen Kräfte werden aus gegenseitiger Rücksichtnahme der Verbandsdelegierten untereinander vielfach nicht von den ehrenamtlich besetzten Organen und Gremien (Ausschüssen und Arbeitskreisen) ausgehen, da sie sich dort als Fachleute und Unternehmensvertreter notwendigerweise interessenorientiert einbringen. Hier sind insbesondere die (Haupt-) Geschäftsführer gefordert. Den Hauptamtlichen, die sofern nicht selbst Organmitglieder doch zumindest besondere Vertreter i. S. d. § 30 BGB sind, obliegt in der Regel die operative Verantwortung. Sie müssen auf Augenhöhe mit den gesetzlichen Verbandsvorständen agieren.

Zu den operativen Aufgaben gehört auch die Implementierung und Überwachung der Compliance-Organisation, die nicht allzu eng nur auf die verbandsinternen Prozesse, sondern vielmehr auf das in der Praxis bestehende Netzwerk mit den Mitgliedern ausgelegt sein sollte. Trotz gesetzlicher Regeln und satzungsgemäßer Grundlage bedarf es dazu vielfach eines Umdenkens und auch der Zivilcourage der Verantwortlichen. Es regt zum Nachdenken an, dass die Spitzenverbände sich merkwürdig zurückhalten, eine gemeinsame Plattform ins Leben zu rufen, um den Stellenwert von Compliance unabhängig von ihren Mitgliedern mehr Rückhalt zu verschaffen.

Leider stellt man fest, dass Compliance noch immer vielfach wie in Unternehmen auch in Verbänden eher als bürokratische Last statt als Potenzial für Wertschöpfung gesehen wird. Das führt dazu, dass Wirtschaftsakteuren erst im Krisenmodus klar wird, wie massiv Regelverstöße die komplexen Wertschöpfungsketten einer Kooperationsökonomie in Mitleidenschaft ziehen können. Verantwortungsvoll und passgenau aufgesetzte Compliance-Prozesse unterstützen dagegen nicht nur Produkt- und Dienstleistungsqualität, sondern auch Marktzugang, Wertschätzung, Kundenbegeisterung, Arbeitgeberattraktivität sowie nicht zuletzt Gehör im Dialog mit Politik und Verwaltung. Die Verbände können die von ihnen entwickelten und an Mitgliederbedürfnissen gespiegelten Elemente von Compliance-Strukturen und -Prozessen ebenso gegenüber ihren (zumeist mittelständischen) Mitgliedern vermarkten, wie sie es heute über ihre gewerblichen Töchter mit Weiterbildung, Statistiken, Publikationen, Zertifizierungen etc. tun. Nur ein Wirtschaftsverband bietet die geeignete Plattform, kartellrechtlich zulässig Fragen mit Bezug auf die Wirtschaft allgemein und die Branche der Mitglieder im Besonderen zu behandeln, nur ein Verband kann die Interessen seiner Mitglieder kartellrechtskonform bündeln und gegenüber der Politik und Öffentlichkeit wirksam vertreten.

► **Gewerkschaften müssen eine aktive Rolle spielen**

Die Gewerkschaften spielen eine komplementäre Rolle mit den Wirtschafts- und Berufsverbänden im gesellschaftlichen Dialog. Die ihnen zugewiesene Funktion in der überbetrieblichen Mitbestimmung erlaubt es ihnen nicht, sich in Sachen Compliance nur auf Arbeitsrecht, soziale Sicherheit und Datenschutz zu beschränken. Ihre besonders ausgeprägte Rolle in der Automobilindustrie, überspitzt aber nicht unzutreffend schon als „Co-Management“ beschrieben, bringt Verantwortung mit sich, die in der Governance der Unternehmen noch nicht ausreichend untersucht und gewürdigt worden ist.

Wenn der IG-Metall-Vorsitzende vor dem Diesel-Gipfel der Bundesregierung vor Job-Verlusten und der Verfehlung der CO₂-Ziele hinweist und die Politik vor Übertreibung warnt, ist ihm nicht zu widersprechen; er blendet aber wesentliche Aspekte der aus der Mitbestimmung rührenden Verantwortung aus. Die Aufsichtsräte auf der Arbeitnehmerbank haben die gleiche unternehmerische Überwachungsfunktion wie die von den Aktionären entsandten Mitglieder. Aufsichtsräte mit dem Wissensvorsprung aus der betrieblichen Mitbestimmung sind überdies asymmetrisch besser informiert als die Anteilseigner-Seite. Bekennnisse der einzelnen Unternehmen wie auch der Branche zur Umweltkompatibilität der Produkte und zur Nachhaltigkeit

der Mobilitätskonzepte müssen bei Überwachung und Kontrolle stärker hinterfragt und von den Gewerkschaften als kollektive Verantwortung der Industrie im Interesse künftiger Beschäftigung wie der Attraktivität des heimischen Standortes ständig angemahnt werden. Verspäteten Feuerwehreaktionen haftet sonst der gleiche Mangel an Glaubwürdigkeit an wie beim Verband, der rechtzeitig versäumte Anstrengungen und langes Leugnen des Problems mit öffentlichen Hilfen nachholen möchte.

► **Kein Sicherheitsabstand zu Compliance-Verstößen**

Verbände sollten begreifen, dass es ausreichend Sicherheitsabstand zu Compliance-Verstößen ihrer Mitglieder nicht gibt. Das betrifft alle Tätigkeiten des Verbandes: Den Informationsaustausch über die Bündelung von Einkaufs- und Entsorgungsaktivitäten, die Einhaltung internationaler Konventionen in der Lieferkette, das gemeinsame Marketing, die vorwettbewerbliche Forschung, Standardisierung und Zertifizierung, Messebeteiligungen und nicht zuletzt das Lobbying.

Wer diese Erkenntnis vernachlässigt, wird auch im Verband disruptive Geschäftsprozesse in Kauf nehmen müssen. Ein rechtskonform agierender Verband, der seine hauptamtlichen Mitarbeiter kartellrechtlich kontinuierlich schult und sichere Leitplanken für einen Gedankenaustausch seiner Mitgliedsunternehmern einzieht, schafft mit dem damit verbundenen Aufwand und den Kosten hingegen nicht nur für sich und seine Mitgliedsunternehmen Sicherheit bei der gemeinsamen Interessenvertretung, sondern auch einen unverzichtbaren Mehrwert für seine Mitglieder, weil ein Treffen von Wettbewerbern außerhalb des geschützten, rechtskonform agierenden Wirtschaftsverbandes erhebliche kartellrechtliche Risiken zeitigt.

Eine angemessene und effektive Compliance ist Wertschöpfung pur. Sie ist das operative Bindeglied von der eher abstrakten Wertorientierung eines zeitgemäßen Mission Statements der Unternehmens- und Verbandsorgane hin zur Haftungsvermeidung durch Verhaltensstandardisierungen an Rechtstreue und Integrität. Sie fördert Transparenz durch Wissensmanagement. Mut zur Compliance ist für Verbände im Hinblick auf Reputation ein positives Differenzierungsmerkmal in der Kommunikation.

Über die Autoren:

Reinhold Kopp ist Rechtsanwalt in Berlin. Er war Minister für Wirtschaft des Saarlandes und Generalbevollmächtigter der Volkswagen AG. Er war Sprecher der Arbeitsgruppe Wirtschaft des Managerkreises der Friedrich-Ebert-Stiftung

Dr. jur. Harald Noack ist selbstständiger Rechtsanwalt in Berlin. Davor war er Staatssekretär in den Finanzministerien Hessens und Nordrhein-Westfalens sowie Mitglied des Europäischen Rechnungshofs (ERH) und Vorsitzender des Prüfungsausschusses des Europäischen Stabilitätsmechanismus (ESM). Er ist Sprecher der Arbeitsgruppe Finanzen des Managerkreises der Friedrich-Ebert-Stiftung

Die Ausführungen und Schlussfolgerungen sind von den Autoren in eigener Verantwortung vorgenommen worden und geben ausschließlich ihre persönliche Meinung wieder.