

„One size fits all“ passt nicht

Zweck und Problematik von konzernweiten Sanktionskatalogen und einheitlichem Sanktionsmanagement

Von Dr. Cornelia Godzierz und Frank-Karl Heuchemer

Einleitung

Unternehmen erstellen unternehmens- oder konzernweite Kataloge zur einheitlichen Aufarbeitung und Sanktionierung von Rechtsverstößen. Auch ausländische Konzerngesellschaften werden oft in solche Sanktionskataloge einbezogen mit der Folge, dass auch sie die vorgegebenen Verfahren einzuhalten und Sanktionen umzusetzen haben.

Sinn und Zweck von einheitlichen Sanktionskatalogen

Es gehört zur Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit bestehender Compliancemanagementsysteme (CMS), dass Rechtsverstöße, etwa im Bereich des Kartellrechts, aber auch in anderen Bereichen, innerhalb des Unternehmens oder des Konzerns nicht ungeahndet bleiben. Ein CMS, in dem Rechtsverstöße nicht ausreichend sanktioniert werden, ist kein wirksamer Bestandteil einer ausreichenden Complianceorganisation. Auf ein solches CMS kann sich die Unternehmensleitung nicht zu ihrem Schutz berufen.



Unternehmensleitungen sind in der Pflicht, Rechtsverstöße auf die Verhängung einer Sanktionsmöglichkeit hin zu überprüfen und sie gegebenenfalls einer Sank-

tion zuzuführen. Verstöße in ausländischen Konzerngesellschaften sind ebenfalls aufzuarbeiten und durch die operativ verantwortlichen lokalen Geschäftsleitun- ▶

gen zu sanktionieren. Dabei liegt die gesellschaftsrechtliche Entscheidung, ob eine Sanktion durchgeführt wird und gegebenenfalls mit welchen konkreten Maßnahmen, bei der jeweils zuständigen Geschäftsleitung.

Rechtliche und unternehmenspolitische Problematik von einheitlichen Sanktionskatalogen

Die Art der Sanktionierung von Rechtsverstößen hängt von verschiedenen Kriterien ab. In den unterschiedlichsten Rechtsbereichen können Mitarbeiter die unterschiedlichsten Verstöße begehen: angefangen von Verstößen gegen Vorschriften des Arbeitsrechts, über Betrugsfälle, Fälle der Korruption im weitesten Sinne oder der Diskriminierung bis hin zu massiven Verstößen im Bereich des Kartellrechts. Mitarbeiter können absichtlich handeln in vollem Bewusstsein des Rechtsverstoßes und mit Schädigungsabsicht. Sie können aber auch in den verschiedenen Abstufungen der Fahrlässigkeit handeln. Dabei kann (muss aber nicht) das Unternehmen Schäden von eher geringen Einbußen bis hin zu existenzgefährdendem Ausmaß erleiden, die nicht zwingend in Korrelation zum Grad des Verschuldens stehen. Die Vielfalt der Lebenssachverhalte in einem einheitlichen Sanktionskatalog zu erfassen dürfte unmöglich sein. Festzulegen, dass Kartellverstöße immer mit sofortiger Kündigung des Arbeitsverhältnisses geahndet werden, Verstöße gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) dagegen zunächst eine Abmahnung zur Folge haben, wird – ungeachtet der rechtlichen Relevanz solcher Pauschalvorgaben – schon den sich bietenden unterschiedlichen Fallkonstellationen nicht gerecht.

Unter Umständen sollen Sanktionskataloge auch die lokalen Geschäftsleitungen ausländischer Konzerngesellschaften binden. So soll die Entscheidungsfreiheit der lokalen Geschäftsleitung, bestimmte Rechtsverstöße im ausländischen Unternehmen zu sanktionieren, eingeschränkt werden. Der Zweck eines einheitlichen Sanktionskatalogs als Anweisung für (ausländische) Konzerngesellschaften liegt auch darin, dass dem Unternehmen nicht der Vorwurf gemacht werden kann, (ausländische) Tochtergesellschaften seien nicht in das bestehende CMS einbezogen, sondern ihrem eigenen Schicksal und ihrer eigenen Handlungsfreiheit überlassen. Allerdings darf nicht außer Acht gelassen werden, dass das für die Tochtergesellschaft maßgebliche Recht unter Umständen eine solch bindende Anweisung zur Sanktionierung bestimmter Rechtsverstöße nicht zulässt. So kann unter Umständen die gesetzlich nominierte Unabhängigkeit des lokalen Leitungsorgans bestimmte Weisungen durch den Gesellschafter oder einen Aufsichtsrat verbieten. In diesem Fall wären Sanktionskataloge für Geschäftsleitungen (ausländischer) Tochtergesellschaften eher bloße Empfehlungen, so dass ihr eigentlicher Zweck, die lokale Geschäftsleitung zu konkreten Sanktionen im Falle bestimmter Rechtsverstöße anzuweisen, nicht vollständig erreicht wird. In jedem Fall der Einführung eines Sanktionskatalogs als Anweisung darf dies nicht dazu führen, dass er Einzelfallentscheidungen nicht mehr zulässt. Gerade im deutschen Rechtssystem ist die konkrete Sanktionierung eines Rechtsverstoßes das Ergebnis einer Einzelfallprüfung, die neben der Art auch die Schwere des Verstoßes, den Eintritt eines Schadens, den Verschuldensgrad und die persönlichen Verhältnisse der handelnden Personen zu berücksichtigen hat.

So ist es für die Entscheidung über den Ausspruch einer fristlosen Kündigung nach § 626 BGB nicht ausreichend, nur den wichtigen Grund festzustellen. Stets ist zwingender Bestandteil einer solchen Prüfung die Abwägung der widerstreitenden Interessen des Arbeitnehmers am Erhalt des Arbeitsplatzes gegen die Interessen des Arbeitgebers zur sofortigen Beendigung des Anstellungsverhältnisses – sogar ohne Einhaltung der Kündigungsfrist. In die Verhältnismäßigkeitsprüfung fließen die persönlichen Merkmale des Mitarbeiters und seiner Beschäftigung ein, wie etwa die Dauer des Beschäftigungsverhältnisses, der Umfang von Zeiten ohne Beanstandungen, die Länge der Kündigungsfrist, das Lebensalter, die wirtschaftliche Lage des Unternehmens, die Schadenhöhe, der Verschuldensgrad, die mögliche Wiederholungsgefahr, die Entschuldigbarkeit eines etwaigen Verbotsirrtums, erworbene Verdienste etc. All diese individuellen Aspekte kann ein verbindlicher Sanktionskatalog nicht berücksichtigen. Das Erfordernis, die Besonderheiten des Einzelfalls umfassend zu berücksichtigen, schließt es aus, pauschalierend für bestimmte Verstöße stets eine außerordentliche Kündigung vorzusehen.

Unter Umständen kann die verbindliche Festlegung der Sanktionierung eines Verstoßes auch aus unternehmenspolitischen Gründen nicht gewünscht sein. Sieht beispielsweise ein Sanktionskatalog bei einem schweren Kartellverstoß die Kündigung vor, so kann dies eine für das Unternehmen vorteilhafte Kooperation mit der Kartellbehörde erschweren. Oftmals ist der Mitarbeiter, der den Kartellverstoß begangen hat, eine wesentliche Informationsquelle. Ein solcher Mitarbeiter wird aus Angst einer sicher feststehenden fristlosen Kündigung ▶

Aussagen zurückhalten, die für das Unternehmen von großem wirtschaftlichem Vorteil sein können. Mit individuell zugeschnittenen Amnestien oder Amnestieprogrammen können Unternehmen bestimmte Mitarbeiter dazu bewegen, den zuständigen Ermittlungsbehörden wesentliche Informationen zur Aufklärung von Kartellverstößen oder umfangreichen Korruptionsverstößen zu geben. Ein bindender Sanktionskatalog könnte den Weg für aus übergeordnetem Unternehmensinteresse gewollte Amnestien versperren. Unternehmen sollten daher in jedem Fall die Möglichkeit behalten, über Sanktionen flexibel zu entscheiden. Jedenfalls sollte daher ein Sanktionskatalog niemals derart bindend sein, dass er solche Einzelfallentscheidungen über Amnestien ausschließt.

Sanktionsmanagement im Unternehmen

Der „Tone from the Top oder from the Middle“ zeigt sich auch und vielleicht gerade in der konsequenten Durchsetzung der Complianceanforderungen. Die Wege, die zu einer konsequenten Sanktionierung führen, sind vielschichtig und müssen der Unternehmensstruktur und -kultur entsprechen.

Relevante Fragen sind:

- (i) Was genau ist Untersuchungsgegenstand des „compliance relevanten Fehlverhaltens“, etwa ausschließlich die beiden „K“-Compliancefelder oder auch Untreue gegen das Unternehmen?

- (ii) Wer führt diese Untersuchungen, etwa Internal Audit oder ein Prüfungsteam von Compliance?
- (iii) Erfolgen die Untersuchungen zentral oder lokal gesteuert?
- (iv) Wem wird berichtet, lokal und/oder zentral?
- (v) Wer gibt die Sanktionen oder Sanktionsempfehlungen an die operativ verantwortlichen lokalen Geschäftsleitungen vor, das Untersuchungsteam oder ein eigenes Gremium?
- (vi) Wer kontrolliert die Umsetzung der Sanktion oder der Sanktionsempfehlung, etwa die mit der Untersuchung betraute Abteilung?

Unabhängig davon, wer was wo untersucht und berichtet, ein Muss ist die Kontrolle der Umsetzung der empfohlenen Sanktion oder – wenn der Empfehlung nicht gefolgt wird – einer anderen passenden Reaktion auf das aufgedeckte Fehlverhalten. Ohne Sicherstellung, dass Sanktionen oder Empfehlungen umgesetzt werden, ist ein effektives CMS kaum zu gewährleisten. Das spricht jedenfalls für eine zentrale Berichts- und Kontrollstruktur untersuchter Compliancesachverhalte.

Zentrale Sanktionskataloge sind aus den dargestellten Gründen und wegen praktischer Konflikte wohl kaum durchzusetzen. Oft haben aber lokale HR-Abteilungen bereits einen mit dem lokalen Arbeitsrecht abgestimmten Maßnahmenkatalog bei Verstößen erarbeitet. So finden sich in Asien häufig sogenannte Employee Hand-

books oder in den USA oder auch in Singapur sogenannte Performance Improvement Plans.

Zentrale Sanktionsempfehlungen lassen den nationalen Rechtseinheiten dabei noch die erforderliche Freiheit, nationale Besonderheiten zu beachten. Kriterien, die der Empfehlung zugrunde liegen, werden häufig sein: (i) Kenntnis der Richtlinien, gegen die der Mitarbeiter verstoßen hat; (ii) vorsätzliches Handeln; (iii) Schwere des Verstoßes; (iv) Wiederholungsgefahr.

Verbindliche Sanktionskataloge sind daher im Ergebnis trotz anerkannter Interessen zur einheitlichen Verfolgung von Rechtsverstößen kritisch zu betrachten. Ein konzernweites Sanktionsmanagement hingegen mit zentraler Aufarbeitung und zentralen Sanktionsempfehlungen kann Kernbestandteil eines effektiven CMS sein. ◀



Dr. Cornelia Godzierz,
Head of Compliance, Linde AG, München

www.cornelia.godzierz@linde.com
www.linde.com



Frank-Karl Heuchemer,
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht,
Partner, White & Case LLP, Frankfurt am Main

fheuchemer@whitecase.com
www.whitecase.com