

Integrität auf dem Prüfstand: Drei Fälle aus der Praxis

von Thomas Berger

Blog-Beitrag auf Economic Crime, veröffentlicht am 20. August 2018

<https://blog.hslu.ch/economiccrime/2018/08/20/integritaet-auf-dem-pruefstand-drei-faelle-aus-der-praxis/>

Ein Mangel an Compliance und Integrität kann für Unternehmen schwerwiegende Folgen haben. Die Aufsichtsorgane stehen in der Pflicht.

In fast regelmässigen Abständen erreichen uns Meldungen über fragwürdige und zum Teil auch illegale Geschäftspraktiken in Unternehmen und Behörden. Genannt seien hier beispielsweise die schwarzen Kassen bei Entsorgung und Recycling Zürich (ERZ), unzulässige Buchungen bei der Postauto AG, problematische Spesenbezüge beim Eidgenössischen Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS), Untersuchungen der Wettbewerbskommission (Weko) beim Bündner Baukartell sowie der FINMA Bericht über die fehlende Governance bei der Raiffeisen Schweiz.

Inwiefern bei all diesen Vorfällen Compliance Regeln oder gar strafrechtliche Normen verletzt wurden, müssen die jeweiligen Untersuchungen beantworten. Im Fokus stehen hier ein mögliches moralisches Fehlverhalten sowie die vorherrschende Wertekultur in den jeweiligen Organisationen. Dabei sind die "Values and Behavior" massgebend für ein integriertes Verhalten und die betroffenen Organisationen müssen sich die Frage stellen lassen, inwiefern der in einem Code of Conduct/Mission Statement verwendete Begriff «Integrität» nur eine leere Versprechung sei.

Compliance und Integrität sind als Ganzes zu betrachten, denn nur ein Handeln aus innerer Überzeugung mit dem Willen das Richtige zu tun, resultiert in eine nachhaltige Compliance.

Der Wirtschaftsethiker Ulrich Thielemann verwendet dafür folgende Definitionen:

- Compliance: Tun, was man muss, weil man es soll.
- Integrity: Wollen, was man soll.

Für die Ausgestaltung eines Compliance Management Systems gibt es seit Ende 2014 den ISO Standard 19600. Dies ist ein flexibler Standard für alle Branchen bzw. Unternehmensgrössen und er gibt länderübergreifend einheitliche Rahmenbedingungen vor. Dabei wesentlich sind die organisatorische Unabhängigkeit einer Compliance-Funktion sowie die Zuordnung der Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen.

Und wie steht es um die Integrität? Prof. Dr. Carmen Tanner beschreibt in ihrem Auf-

Ursachen für die Erosion moralischer Werte sind die selektive Wahrnehmung und Verarbeitung von Information, die Unterschätzung von Risiken und Warnsignalen sowie die Selbsttäuschung und Selbstüberschätzung. Die genannten Faktoren zählen zu den unbewussten Verhaltensweisen («moralische Blindheit»). Daneben gibt es auch das willentliche Ausblenden von Regeln und moralischen Aspekten (s. Tanner)

Wenden wir uns zur Illustration drei ausgewählten Fällen zu:

Schwarze Kassen bei der ERZ

Der Direktor der Entsorgung und Recycling Zürich (ERZ) Urs Pauli sorgte einerseits für einen erfolgreichen Abbau von Schulden in Millionenhöhe, andererseits sollen unter seiner Leitung unter anderem eine schwarze Kassen mit ungefähr CHF 200,000 gebildet und Mehrkosten beim Bau eines Logistikzentrums von CHF 14.7 Millionen durch falsche Verbuchung verschleiert worden sein. Urs Pauli ist nach wie vor der Überzeugung, richtig gehandelt zu haben, wie seine Aussagen in Interviews mit der Neuen Zürcher Zeitung zeigen (NZZ; Ausgaben vom 23. Mai 2017 sowie 19. Juni 2017):

«Ich bin jemand, der seine Kompetenzen immer ausgereizt hat. Wenn ich nicht fragen musste, dann habe ich nicht gefragt, weil das alles nur verlangsamt.»

«Ich habe immer gesagt: Wenn wir etwas Gutes für das ERZ machen können, dann tun wir das und fragen hinterher. Das kam bei vielen Politikern nicht gut an.»

«(...) Ich habe kein schlechtes Gewissen. Wir haben grossen Erfolg mit diesem Unternehmen und sind weltweit top.»

«Wenn Sie wie ich ein Industrieunternehmen zu führen haben, dann fragen Sie nicht. Dann machen Sie einfach.»

Urs Paulis Antworten entsprechen einer moralischen Loslösung. Dies kann als eine Form von Verantwortungsabwehr verstanden werden, in dessen Verlauf sich eine Person anhand von Rechtfertigungsstrategien von moralischen Standards versucht zu befreien (s. Tanner). Da Urs Pauli seine Ansichten und Arbeitsweise nicht verheimlicht hat, stellt sich die Frage, warum bei der ERZ niemand reagiert hat.

In einem funktionierenden Compliance Management System sind die Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen zugeteilt und auch ein erfolgreiches wirtschaftliches Wirken erlaubt ein kritisches Fragen nach dem «wie» eines Erfolges.

ein kritisches Fragen nach dem «wie» eines Erfolges.

«Pauli war einer der besten Amtschefs, welche die Zürcher Verwaltung je gesehen hat, der coolste Manager ever», sagte beispielsweise SP-Nationalrätin Jacqueline Badran (NZZ, Ausgabe vom 19. Juni 2017). Gerade bei Personen, die in der Öffentlichkeit ein hohes Ansehen geniessen, ist die Rolle des «Spielverderbers» keine einfache Aufgabe.

Mangelnde Kontrollen bei Raiffeisen

Im Fall der Raiffeisen Schweiz stellt die FINMA in ihrer Medienmitteilung vom 14. Juli 2018 schwerwiegende Mängel bei der Corporate Governance fest. So habe die Aufsicht über den ehemaligen CEO Pierin Vincenz nicht funktioniert. Gemäss der FINMA werden der Raiffeisen Schweiz unter der Führung von Pierin Vincenz «viele Interessenkonflikte und ungenügende Kontrollen» vorgeworfen. Der Vorwurf der mangelnden Kontrollen ist an den Verwaltungsrat der Raiffeisen gerichtet. Die NZZ schreibt hierzu (Ausgabe vom 15. Juni 2018):

«Dabei ist Kontrolle erst recht angebracht, wenn der Erfolg alles zu überstrahlen und sämtliche Reflexe zu lähmen droht.»

Bei seiner Entlassung aus der Untersuchungshaft liess Pierin Vincenz via Medienmitteilung vom 13. Juni 2018 verlauten:

«(...) Die Untersuchungshaft war aus meiner Sicht unnötig und ihre Länge völlig unverhältnismässig. (...) Die im Rahmen des Strafverfahrens gegen mich erhobenen Vorwürfe bestreite ich nach wie vor und ich werde mich mit allen Mitteln dagegen wehren.»

Überhöhte Subventionen bei der Postauto AG

Den Vorwurf einer mangelnden Kontrolle der Geschäftsführung muss sich auch der Post-Verwaltungsrat gefallen lassen. So hat die Tochtergesellschaft Postauto Schweiz AG seit 2007 im subventionierten regionalen Personenverkehr höhere Gewinne erzielt, als es die Post gegenüber dem Bundesamt für Verkehr (BAV) offengelegt hat. Die Post erhielt entsprechend überhöhte Subventionen. Es handelt sich dabei um Millionen von Schweizer Franken (NZZ Online, Ausgabe vom 11. Juni 2018). Interessant hierzu sind die Aussagen des Verwaltungsratspräsidenten Urs Schwaller in der Medienmitteilung vom 11. Juni 2018:

«Aus der Gesamtverantwortung heraus» könne es sein, «dass man über Jahre trotz Hinweisen zu wenig nachgefragt hat».

«Dass sich ein solches Fehlverhalten überhaupt etablieren konnte und über Jahre auf höchster Führungsebene ermöglicht wurde, steht im Widerspruch zu einer gesunden Unternehmenskultur»

«Das kollektive Bewusstsein für das, was rechtens ist, ging verloren.»

Fazit

Gemein ist in allen 3 Fällen, dass die für die Oberaufsicht zuständigen Stellen ihre Aufsichts- und Kontrollpflichten nur ungenügend oder gar nicht wahrgenommen haben.

Meines Erachtens ist es nicht zufällig, dass es sich bei Urs Pauli und Pierin Vincenz um wirtschaftlich erfolgreiche Manager handelt, welche in ihrer Aussenwirkung sehr überzeugend auftreten. Bei solchen Personen erfordert ein kritisches Hinterfragen Mut und Stehvermögen, was aber von den Aufsichtsorganen erwartet werden muss. Gleiches gilt auch für den Fall Postauto AG, bei welchem als Massnahme die gesamte Geschäftsleitung freigestellt worden war.

Bei allen drei Fällen stellt sich die Frage nach der Unternehmenskultur. Sofern vorhanden, beruhte diese kaum auf Transparenz, Fairness, Ehrlichkeit, Wertschätzung sowie Verantwortungsbewusstsein.

Die Strukturen einer gesunden Unternehmenskultur bedingen aber eine funktionierende Corporate Governance mit einer zur Nachhaltigkeit verpflichtenden Geschäftsstrategie. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung stehen hier in der Pflicht - dafür benötigen sie aber die notwendige moralische Kompetenz.

Moralische Kompetenz bedeutet die Bereitschaft sich nach moralischen Werten ausrichten zu wollen sowie die Fähigkeit zu erkennen, wenn moralische Aspekte involviert sind und Lösungsmöglichkeiten zu generieren (s. Tanner). Das daraus resultierende Verhalten muss im Alltag vorgelebt werden. Jeden Tag.

Und schliesslich: Eine gesunde Unternehmenskultur ist kein Einmal-Check sondern ein andauernder Prozess des kritischen Hinterfragens.