

## INTERVIEW

# Integrität – eine notwendige Voraussetzung (nicht nur) für Compliance

Im Interview erklärt Simone Menne, wie man Integritätsprobleme im Unternehmen erkennen und durch gezielte Maßnahmen abbauen kann und wie Integrität zu einer erfolgreichen Unternehmensführung beitragen kann.

SM — Simone Menne  
UV — Prof. Dr. Ute Vanini



**Simone Menne**  
war Vorstandsmitglied verschiedener DAX-Unternehmen.

Derzeit ist sie Mitglied verschiedener Aufsichtsräte deutscher und internationaler Unternehmen, Präsidentin der US-amerikanischen Handelskammer in Deutschland sowie Inhaberin einer Galerie.

**UV** In welchen Ihrer zahlreichen Verantwortungsbereiche haben Sie bereits Erfahrungen mit dem Thema Compliance und Integrität gemacht?

**SM** Ich bin derzeit Aufsichtsrätin in verschiedenen deutschen und US-amerikanischen Unternehmen. Ich hatte aber bereits in der Vergangenheit als Vorständin und auch jetzt in meiner Tätigkeit bei der American Chamber of Commerce entsprechende Berührungspunkte. Die Themen Integrität und Compliance werden in den USA noch ernster genommen als in Deutschland. Dort gibt es beispielsweise sehr klare Regeln zum Thema Whistleblowing und eine entsprechend professionalisierte Umsetzung.

**UV** Wer sollte die Verantwortung für Integrität im Unternehmen tragen?

**SM** Ich würde beim Aufsichtsrat anfangen, weil er die Vorstände ernennt. Zudem brauchen Sie in einem Unternehmen Vorbilder, die für Integrität

stehen und diese auch vorleben. Wir sprechen hier – wie so häufig in der Unternehmensführung – vom „Tone from the Top“. Das heißt, es muss deutliche Zeichen vom Vorstand – und hier insbesondere von der oder dem Vorsitzenden – in das Unternehmen geben, wie wichtig das Thema Integrität ist.

**UV** Integrität ist ein erklärungsbedürftiges Konstrukt und auch die Wissenschaft hat hier keine einheitliche Definition. Wie bedeutet Integrität für Sie?

**SM** Für mich bedeutet Integrität, so zu handeln, wie man spricht, das heißt an Werten orientiert und authentisch. Ein integrier Mensch ist nicht unbedingt ein sehr freundlicher Mensch, sondern ein Mensch, der klare Werte hat, diese kommuniziert und danach handelt: Werte, die wohl für ein gutes Miteinander, aber auch gegen Korruption, Missbrauch oder Intransparenz stehen.



**uv** Welchen Nutzen könnten Unternehmen aus einer konsequenten Förderung von Integrität über die notwendige Einhaltung gesetzlicher Vorgaben hinaus haben?

**SM** Gerade in unserer heutigen Welt mit neuen Arbeitsweisen und neuen Technologien, in der viele Menschen nach dem Purpose als übergeordnetem Ziel des Unternehmens fragen, können integre Führungspersönlichkeiten, die authentische Vorbilder bei Werten und im Miteinander sind, wesentlich zum „Employer Branding“ beitragen und so eine Firmenkultur schaffen, in der die Beschäftigten wirklich gerne arbeiten. Ich persönlich bin der festen Überzeugung: Wenn ich motivierte Beschäftigte habe, die wissen, wofür sie arbeiten, dann sind diese nicht nur zufriedener, sondern auch leistungsbereiter und erzielen bessere Ergebnisse.

**uv** Was könnten Hinweise auf Integritätsprobleme in einem Unternehmen sein?

**SM** Ein Warnsignal ist eine sehr hohe Fluktuation der Beschäftigten und der Führungskräfte. Darüber hinaus achte ich immer darauf, wenn es in einem internationalen Konzern auffällige Unterschiede in der Meldeintensität für nicht integrires Verhalten zwischen den verschiedenen Standorten gibt. Das ist für mich ein Warnzeichen. Anschließend sollten die Meldungen dahingehend untersucht werden, ob sie substantiell oder nur Fingerpointing sind.

**uv** Wer sollte Integritätsverletzungen überwachen? Ist das ein Thema der Internen Revision oder sollten Unternehmen lieber externe Personen damit beauftragen?

**SM** Generell ist bei der Überwachung von Integritätsverletzung eine gewisse Unabhängigkeit erforderlich. Deswegen sehe ich auch den Aufsichtsrat hier in der Pflicht. Insbesondere, wenn es Probleme im Vorstandsteam selbst gibt, kann die Interne Revision nicht an den oder die Vor-

## Die Gefährdung der Integrität stellt für Unternehmen genauso wie eine Gefährdung der Reputation ein wesentliches Risiko dar.

standsvorsitzende berichten. Daher sehe ich die Überwachung der Integrität durch eine unabhängige Konstruktion. Das kann eine interne Organisationseinheit sein, aber ich würde auch immer eine Berichtslinie an den Aufsichtsrat einfordern. Die Interne Revision agiert in den meisten Fällen sehr formal. Wenn es allerdings um die Aufdeckung von schwerwiegenden Compliance-Verstößen wie z.B. Bestechlichkeit oder Kartellrechtsverstöße geht, muss natürlich die Interne Revision eingebunden werden.

**UV** Beleuchten Sie das Verhältnis von Integrität und Compliance. Inwieweit können formale Compliance-Management-Systeme Integrität fördern?

**SM** Formale Compliance-Management-Systeme und Anforderungen von Investoren stellen sicher, dass das Management und die Beschäftigten wissen: Das sind die Rahmenbedingungen, und wenn ich diese nicht einhalte, gibt es Sanktionen. Und die Androhung möglicher Sanktionen kann schon zu einer deutlichen Senkung des Risikos von Integritätsverletzungen führen. Besser ist es natürlich, wenn es ein intrinsisches Wertesystem gibt, das von Führungskräften vorgelebt wird. Problematisch ist, wenn an der Unternehmensspitze gesagt wird, dass Rassismus, Korruption oder Bestechung im Unternehmen nicht akzeptiert werden und dann entsprechendes Fehlverhalten nicht sanktioniert wird. Dann werden die Beschäftigten daraus schließen, dass diese Grundsätze nicht wichtig sind. Vielleicht sogar als ungeschriebene Regel: Ja, das haben wir zwar aufgeschrieben, aber ehrlich gesagt, wenn du gute Geschäfte machst, dann ist uns das vielleicht sogar wichtiger. Folgende Erkenntnis wird Peter Drucker zugeschrieben: „Culture eats Strategy for Breakfast“. Also wenn die Kultur und die ungeschriebenen Regeln etwas anderes unterstützen als der schriftliche Code of Conduct, dann werden sich die Beschäftigten an die ungeschriebenen Regeln halten.

**UV** Whistleblowing ist für Sie ein guter Ansatz zur Förderung von Integrität. Oder hat ein derartiges System auch Nachteile?

**SM** Generell halte ich Whistleblowing für eine sehr geeignete Maßnahme. Nachteilig kann natürlich sein, dass Menschen falsche Anklage erheben, gegen die es schwer ist, sich zu wehren. Umso wichtiger ist eine professionelle externe Untersuchung.

**UV** Wie sehen Sie das Verhältnis zwischen Integrität und Risikomanagement? Die Gefährdung der Integrität kann für ein Unternehmen ein nicht unerhebliches Risiko darstellen.

**SM** Die Gefährdung der Integrität stellt für Unternehmen genauso wie eine Gefährdung der Reputation ein wesentliches Risiko dar und muss daher wie andere Risiken identifiziert, in die Risk Map aufgenommen und im Vorstand sowie im Finanz- und Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats diskutiert werden. Hier ist insbesondere die Diskussion von Maßnahmen wichtig, wie dieses Risiko mitigiert, d.h. verringert werden kann. Insgesamt sehe ich aber nicht, dass das Integritätsrisiko in das Risikomanagement integriert werden sollte, da die Verantwortung für das Risiko und dessen Reduktion überall im Unternehmen gelebt werden muss. Die Gefahr einer klaren organisatorischen Verankerung ist immer, dass die anderen Bereiche sich nicht mehr zuständig fühlen, nach dem Motto: „Ach, das ist unser Chief Integrity Officer. Der kümmert sich um das Thema.“ Integrität ist ein Thema, das die ganze Unternehmenskultur durchdringen muss und deswegen nicht irgendwie organisatorisch aufzuhängen ist.

**UV** Vielen Dank für dieses Interview, Frau Menne. ■