

# Crisis Management

## Wege aus der Krise finden\*

\*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

## Quarterly Executive Briefing

### August 2004

### Inhalt

Alternative Dispute Resolution - Streitverfahren	S. 2
Sanierung im Unternehmen - Automobilindustrie	S. 4
Unternehmenskrise - Wirtschaftskriminalität	S. 6
Kurzmeldungen	S. 7
Veranstaltungen	S. 8
Informationen	S. 8



### Editorial

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich freue mich, Ihnen unsere zweite Ausgabe des Newsletters

Crisis Management vorstellen zu können und danke Ihnen sehr für Ihr positives Feedback zu unserer Ausgabe vom Mai 2004. Wir setzen unsere Berichtsschwerpunkte diesmal auf die Themen

- Streitbeilegungsverfahren,
- Sanierung und Restrukturierung und
- Wirtschaftskriminalität

im Unternehmen.

Mit dieser Ausgabe eröffnen wir unsere Informationsreihe zu dem Thema "Alternative Streitbeilegungsmethoden". Unsere Erfahrungen aus der gutachterlichen Beratung von Unternehmen in Streitverfahren zeigen, dass die Beteiligten Konfliktsituationen beispielsweise aus Akquisitionen, kommerziellen Verträgen oder auch mit Minderheitsaktionären zunehmend nicht über konventionelle Gerichtsverfahren lösen möchten, sondern einen kalkulierbaren und schnelleren Weg mit ihren Geschäftspartnern suchen.

Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen steigt in Deutschland weiter. Wir werfen ein Schlaglicht auf die Möglichkeiten, mittels Sanierung und Restrukturierung ein Unternehmen aus der Krise zu führen und berichten anhand eines Beispiels aus der mittelständischen Automobilindustrie.

Durch Whistleblowing dolosen Handlungen im Unternehmen auf die Spur zu kommen, ist in der angelsächsischen Geschäftswelt eine bereits übliche Vorgehensweise, die per Gesetz den Whistleblower sogar unter besonderen Schutz vor eventuellen Benachteiligungen stellt. In Deutschland nimmt die Zahl der Unternehmen stetig zu, die eine Hotline einrichten oder einen Ombudsmann bestellen, um Hinweisgebern eine Möglichkeit zu bieten, Informationen zu wirtschaftskriminellen Handlungen im Unternehmen anonym zu melden. Wir haben hierzu einen **Gastbeitrag von der Business Keeper AG** aufgenommen, die ein internetbasiertes Hinweisgebersystem entwickelt hat.

Ich freue mich auf Ihre Kommentare oder Fragen.

Ihre

Claudia Nestler

# Unternehmenskrise - Wirtschaftskriminalität

## Mit Information und Transparenz zur Kooperationsrente

### Kenan Tur / Business Keeper AG

#### Spielerei oder Notwendigkeit?

Die weltweite Einsicht, dass Wirtschaftskriminalität erhebliche Schäden in Organisationen und Gesellschaften anrichtet, führte dazu, Unternehmen in die Pflicht ethischer Grundsätze und angepasstem Risikomanagement mittels formaler Anweisungen zu nehmen. Erwähnt seien der Sarbanes-Oxley Act für an der New Yorker Börse gelistete Unternehmen, das deutsche Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) sowie die Empfehlungen des Corporate Governance Kodex. Grundlage für die Durchführung aller Ansätze ist die Bereitschaft zu Transparenz innerhalb der Organisation. Dass Moral sich auszahlt, belegt eine Studie des US-Instituts Governance Metrics<sup>1</sup>, die zeigt, dass „ehrlische“ Firmen für ihre Stakeholder höhere Gewinne erzielen. Vor allem das Mehr an Vertrauen zählt bei den Investoren und Aktionären. In der Wirtschaftsethik wird in diesem Zusammenhang von „Kooperationsrente“ gesprochen: wer Vertrauen genießt, mit dem arbeitet jeder gerne zusammen.

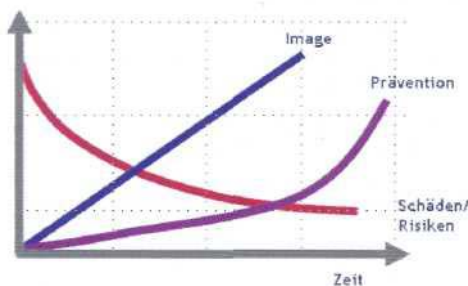


Abb.1: Schematische Darstellung des Wirkungsfeldes vom Einsatz präventiver Maßnahmen im Kampf gegen Wirtschaftskriminalität und Korruption.

#### Ein Blick nach innen

Fachleute schätzen die Verluste deutscher Unternehmen durch wirtschaftskriminelle Handlungen auf 150 Milliarden Euro jährlich<sup>2</sup>. Neben finanziellen Verlusten kann die Minderung des Ansehens am Markt den Unternehmenserfolg dauerhaft ins Wanken bringen.

Nach einer Untersuchung von Euler & Hermes werden die Organisationen in 74 Prozent der Fälle von eigenen Mitarbeitern/innen betrogen<sup>3</sup>. Unentdeckt bleiben viele dieser Vergehen, weil Kollegen/innen, die kriminelles Verhalten

bemerken und öffentlich machen möchten, oft kein Gehör finden oder schlechter angesehen sind als die Verursacher selbst. „Den Tätern fehlt vollkommen das Unrechtsbewusstsein“, ist von Antikorruptionsexperten zu hören, „Hinweisgeber hingegen gelten als Nestbeschmutzer“.

#### Information ist der Schlüssel zur Aufklärung - Transparenz das Mittel der Prävention

Hinweisabgabe zu unterstützen, ohne dabei Denunziantentum zu fördern, ist eine Gratwanderung, der sich die



BUSINESS KEEPER AG mit ihrem anonymen Hinweisgebersystem stellt.

Das internetbasierte BKMS® System dient der systematischen Erfassung und Bearbeitung anonymer Meldungen im Dialog mit dem Hinweisgeber.

Die anonyme Kommunikationsfähigkeit schafft überprüfbare Informationen und unterscheidet das System von gebräuchlichen Hinweisgeber-Verfahren, wie Mailingsystemen oder Telefonhotlines.

Der fachlich kompetente Umgang mit den Informationen erzielt zusätzliche Transparenz. Mitarbeiter/innen haben die Gewissheit, dass Hinweise auf schädigendes Verhalten gewissenhaft aufgenommen, verfolgt und auf ihre Ernsthaftigkeit geprüft werden. Hinweisgeber können sich im Dialog mit dem Bearbeiter über den Stand der Ermittlung informieren und zu Nachfragen Auskunft geben. Im Einsatz hat sich dieses Konzept bereits bewährt. Das Landeskriminalamt Niedersachsen schätzt zwei Drittel aller eingehenden Meldungen als strafrechtlich relevant ein. Unter der Vielzahl von Meldungen gibt es nur Einzelfälle, hinter denen sich eine nicht integrierte Absicht verbirgt. Durch die strukturierte Hinweiserefassung und den anonymen Dialog lassen sich diese jedoch sehr schnell erkennen. Die Verknüpfung von Information und Transparenz sichert den Erfolg im Kampf gegen Wirtschaftskriminalität, schafft Vertrauen und Prävention.

Die BUSINESS KEEPER AG ist Mitglied beim Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik, Transparency International Deutschland im Bayerischen Verband für Sicherheit in der Wirtschaft und beim Global Compact der United Nations.

<sup>1</sup> Im Internet:  
[http://www.gmiratings.com/\(bh4t4smmnwvceemlajx502jl\)/Performance.aspx](http://www.gmiratings.com/(bh4t4smmnwvceemlajx502jl)/Performance.aspx)  
[29.06.2004; 13:38]

<sup>2</sup> Vergl. Hans See, in „Der Handel“ 01/2004, S. 21

<sup>3</sup> Euler & Hermes, Wirtschaftskriminalität - das diskrete Risiko, S. 8  
[[http://www.eulerhermes.de/ger/ger/service/bes\\_fidelity\\_crime.html?parent=business\\_essentials](http://www.eulerhermes.de/ger/ger/service/bes_fidelity_crime.html?parent=business_essentials), im Internet 21.06.2004, 13:50]