

## UK Bribery Act Is your house in order?

Der UK Bribery Act gilt seit seiner Einführung im Juli 2011 als eine der weltweit stringentesten Regulierungen zum Thema Antikorruption. Jedes Unternehmen, unabhängig von Standort und Branche, ist dazu angehalten, die Einhaltung dieser Regulierung sicherzustellen.

### Ausgangslage

Das Risiko eines Verstoßes gegen den UK Bribery Act ist seit 2011 für die meisten Unternehmen relevant. Die Verantwortung der Unternehmensleitung erstreckt sich dabei sowohl auf alle Unternehmensteile und Mitarbeiter weltweit als auch auf Joint Ventures, Vertriebsorganisationen und Geschäftspartner. Das Unternehmen wird bei Verstößen mit hohen Strafzahlungen bedroht. Anwalts- und Untersuchungskosten übersteigen die Strafen jedoch oft noch deutlich. Die Führungskräfte selbst sehen sich dem Risiko von Geldbußen und Haftstrafen ausgesetzt.

### Rechtlicher Hintergrund

Für die Einhaltung der Regelungen des UK Bribery Act (UKBA) ist die Unternehmensleitung verantwortlich. Eines der wichtigsten Elemente des UKBA stellt die sog. „Unternehmensstrafata“ („Corporate Offence“) dar, die die Reichweite der britischen Strafverfolgungsbehörde auf die persönliche Haftung hinaus erweitert und weltweit eine strafrechtliche Verfolgung kommerzieller Organisationen ermöglicht.

Gemäß dem UKBA werden u.a. folgende Sachverhalte als Zuwiderhandlungen definiert:

- Versprechen oder Gewähren eines finanziellen oder sonstigen Vorteils (aktive Bestechung)
- Zustimmung zum Erhalt oder zur Annahme eines finanziellen oder sonstigen Vorteils (passive Bestechung)
- Bestechung eines (ausländischen) Amtsträgers
- Versäumnis eines Unternehmens, Bestechungshandlungen von Personen, welche dem Unternehmen nahestehen bzw. verbunden sind, vorzubeugen bzw. zu vermeiden („Corporate Offence“)

Ein Unternehmen wird nach dem UK Bribery Act für die o.g. Zuwiderhandlung von z.B.

- Mitarbeitern
- Joint-Venture-Partnern
- Händlern, Agenten und anderen Sub-Unternehmern
- Tochtergesellschaften etc.

in die Verantwortung genommen bzw. haftbar gemacht.



Dabei ist es unerheblich, ob die der Korruption beschuldigte Person Staatsbürger oder gar Einwohner des UK ist. Eine Verbindung zum Vereinigten Königreich ist zur Anwendung des UK Bribery Act hinreichend. Beispiele hierfür sind:

- Bestechung eines Vertreters einer englischen Unternehmung z.B. durch einen Mitarbeiter eines Joint-Venture-Partners im Ausland
- Bestechung eines Regierungsmitarbeiters durch den Mitarbeiter einer Tochtergesellschaft im Ausland, wobei die Muttergesellschaft in Deutschland sitzt und auch Niederlassungen in UK betreibt

Die aufgeführten Beispiele verdeutlichen, dass der UKBA den Tatbestand der Bestechung umfassend definiert und welchen Herausforderungen sich international tätige Unternehmen gegenüber sehen. Die Sorgfaltspflicht der Unternehmen erweitert sich in erheblichem Maße.

Aus den vorgenannten Gründen muss es aus Unternehmenssicht ein ausgewiesenes Ziel sein, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um die Verfügbarkeit zweckmäßiger Richtlinien und Kontrollen in Bezug auf den UKBA sicherzustellen.

Um Unternehmen beim Kampf gegen Korruption sowie bei der Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen des UK Bribery Act zu unterstützen, hat das Justizministerium des Vereinigten Königreichs einen Leitfaden veröffentlicht, der die folgenden sechs Grundsätze („Six Principles“) enthält:

1. Proportionate Procedures
2. Top Level Commitment
3. Risk Assessment
4. Due Diligence
5. Communication (including training)
6. Monitoring & Review

Unternehmen können sich durch das Vorweisen angemessener Präventionsmaßnahmen (Einhaltung der sechs o.g. Grundsätze) gegen den Vorwurf, keine ausreichenden Maßnahmen zur Vermeidung von Korruption getroffen zu haben, schützen (siehe Abb. 1).

Der von Deloitte entwickelte Ansatz schafft die Voraussetzungen, die zur Erfüllung des Regelwerkes („Six Principles“) des UK Bribery Act erforderlich sind. Kernelement stellt dabei das Risk Assessment dar.

Im Rahmen des Risk Assessment wird die Ist-Situation in Bezug auf sowohl vorhandene Risiken als auch vorhandene bzw. fehlende risikominimierende Maßnahmen ermittelt. Basierend auf den Ergebnissen lassen sich effizient und aktiv die weiteren erforderlichen Schritte ableiten, um geeignete Präventionsmaßnahmen aufzubauen. Bei kontinuierlicher Anwendung bzw. Implementierung des Deloitte-Ansatzes kann somit die Einhaltung bzw. Umsetzung der gesetzlichen Anforderungen des UK Bribery Act nachgewiesen werden.

### Prozesse und Tools

Der Einstieg in die Umsetzung des UK Bribery Act ist die Durchführung eines Risk Assessment. Dafür hat Deloitte eine Methodik entwickelt, mit deren Hilfe ein umfassender Überblick über die bestehende Risikosituation in kurzer Zeit und mit vergleichsweise geringem Aufwand erreicht werden kann.

Mit der Durchführung des Risk Assessment wird im ersten Schritt sichergestellt, dass der Firmenleitung und den Aufsichtsgremien keine Versäumnisse bei etwaigen Korruptions- oder Bestechungsverdachtsfällen vorzuwerfen sind – vorausgesetzt, dass erkennbare Compliance-Risiken im nächsten Schritt durch adäquate Maßnahmen adressiert werden.

Bereits die Entscheidung, das Thema Korruption und Bestechung aktiv anzugehen und im Zuge dessen die gesetzlichen Anforderungen des UK Bribery Act zu erfüllen, stellt die erforderlichen Weichen, um das Commitment auf Managementebene zu verdeutlichen. So signalisieren Sie eindeutig die erforderliche „Null-Toleranz-Haltung“ in Bezug auf Korruption und Bestechung.

Der entscheidende Dreh- und Angelpunkt bei der Umsetzung der Anforderungen des UKBA ist also das Risk Assessment. Das Tool, mit dem dieses umfassend und effizient angegangen werden kann, ist von Deloitte:

**Abb. 1 – Prinzipien des UK Bribery Act**



## 1. Schritt: Fragebogen

In Anlehnung an die COSO<sup>1)</sup>-Kategorien wird auf Basis unseres Standard-Fragebogens und unter Einbezug vorhandener Informationen aus Ihrem Unternehmen (z.B. Richtlinien, Schulungsmaßnahmen, Risikoinventare) ein spezifischer UK Bribery Act-Fragebogen für Ihr Haus erstellt. Hierdurch ist gewährleistet, dass internationale Standards der Risikoevaluierung einbezogen werden, jedoch die Individualität Ihres Unternehmens sowie die Anforderungen des UK Bribery Act angemessene Berücksichtigung finden (siehe Abb. 2).

Über den Fragebogen erfolgt die Sammlung zielrelevanter Informationen, um festzustellen, inwiefern die Anforderungen des UK Bribery Act erfüllt werden können bzw. inwieweit Risiken oder Prozess-/Kontrollschwächen mit dringendem Handlungsbedarf vorliegen.

Durch Beantwortung der zu 95% geschlossenen Fragen (d.h., Fragebogen kann „mit der Maus ausgefüllt“ werden) wird in kurzer Zeit ein vollständiges Bild der ggf. notwendigen risikomindernden Maßnahmen erstellt. Optional können bereits existierende risikomindernde Fragen und Best-Practice-Maßnahmen evaluiert werden. Dadurch werden Hinweise zu möglichen Handlungsoptionen konkretisiert und die Umsetzung beschleunigt.

## 2. Schritt: Distribution des Fragebogens

Entscheidend für die Qualität der über das Risk Assessment erhaltenen Informationen ist die Auswahl der Teilnehmer. Mit dem Management des Kunden werden die Personen ausgewählt, mit denen eine vollständige Abdeckung aller Geschäftsbereiche und Regionen erreicht werden kann. Ggf. ist vorab eine Information des Betriebsrats oder anderer Personalvertretungen (im Ausland) erforderlich. Die Teilnehmer werden durch Informationsschreiben sowie durch Start-up Calls über den Hintergrund des Risk Assessment und den Umgang mit dem Fragebogen aufgeklärt.

Im Rahmen der Antwortphase werden die Teilnehmer mittels einer Hotline bei auftretenden Fragen und Problemen fortlaufend unterstützt.

Der abgestimmte UK Bribery Act-Fragebogen wird über ein von Deloitte speziell entwickeltes Tool in ein Online-Portal transferiert (siehe Abb. 3).

Das Online-Portal ermöglicht es, dass der definierte Teilnehmerkreis des Risk Assessment (z.B. relevante Personen sämtlicher Standorte der Funktionen Management, Vertrieb, Marketing etc. sowie relevante Geschäftspartner, wie Joint Ventures, Handelsvertreter etc.) innerhalb kürzester Zeit weltweit erreicht werden kann. Durch den identischen Aufbau aller Fragebögen sind die Kumulation von Risiken bzw. Auswertungen, die ein Benchmarking zwischen Regionen oder Geschäftsbereichen ermöglichen, realisierbar.

Abb. 2 – Beispiel für „Abstimmung Fragebogen“

COSO-Kategorie	Beispielfragen
Strategic	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeiten Sie mit Joint-Venture-Partnern zusammen?</li> <li>Führt Ihr Joint-Venture-Partner regelmäßig Risk Assessments in Bezug auf den UKBA durch?</li> <li>Etc.</li> </ul>
Operations	<ul style="list-style-type: none"> <li>In welchen Ländern sind Sie tätig (in Prozent)?</li> <li>Haben Sie staatliche Kunden (in Prozent)?</li> <li>Sind Ihnen folgende Anweisungen/Policies bekannt: (Geschenke, Reisen, etc.)</li> <li>Etc.</li> </ul>
Financial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erfolgen Zahlungen ausschließlich nach dem 4-Augen-Prinzip?</li> <li>Wie viel Prozent Ihrer Zahlungen sind Barzahlungen?</li> <li>Etc.</li> </ul>
Compliance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gibt es in Ihrem Bereich Job Rotation (turnusmäßiger Arbeitsplatzwechsel)?</li> <li>Ist eine Whistle-Blower-Hotline installiert?</li> <li>Etc.</li> </ul>

Abb. 3 – Beispiel für den Online-Fragebogen

**Deloitte.** 1%

Please select the statements which describe the process:

- The process covers local requirements
- The process covers the Central Directive
- The process covers bidding/ selection requirements (e.g. regulations like minimum of 3 tenders, select most competitive, etc.)
- The process covers responsibilities (e.g. preparer and reviewer, Segregation of Duties (SoD), approval limits, 4-eyes-principle)
- None of the above
- Other (Please describe in a few words)

Evaluate the risk of unjustified actions in purchase process due to missing or unknown policies, regulations, standard processes.

Likelihood  
- Please Select -

Next

1 „COSO is defined as the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission and is a voluntary private sector organization dedicated to improving the quality of financial reporting through business ethics, effective internal controls, and corporate governance“.

Die Befragung sowie die Speicherung der Antwort-Daten erfolgen über die IT-Systeme von Deloitte. Die Sicherheit der Daten wird über die IT-Sicherheitsarchitektur von Deloitte, welche nach ISO 27001 zertifiziert ist, gewährleistet. Alle Mitarbeiter von Deloitte sind arbeitsvertraglich zur Verschwiegenheit verpflichtet und unterliegen zudem der beruflichen Verschwiegenheitspflicht von Prüfungsgesellschaften. Durch die technischen und organisatorischen Maßnahmen ist ein hohes Sicherheitsniveau der gespeicherten Daten gewährleistet.

### 3. Schritt: Risk Assessment

Automatisierte Plausibilisierungen im Fragebogen weisen nach dessen Rückert auf Inkonsistenzen in der Beantwortung hin. Diese werden durch unser Team aufgegriffen und in direkten Nachfragen geklärt. Dadurch werden Qualität und Aussagekraft der Antworten sichergestellt.

Anschließend erfolgt zur detaillierten Risikoevaluierung die Auswertung nach Kriterien wie bspw. Häufigkeit, Region, Abteilung, Kategorie etc. (siehe Abb. 4). Um die Aussagekraft der Ergebnisse hinsichtlich der Priorität zu erhöhen, erfolgt neben der o.g. Bewertung eine Einordnung der Fragen und Antworten nach Bedeutung des Risikos. Dabei wird durch die Kombination der Frage mit den gegebenen Antworten sowie der Bewertung der Mitigating Activities ein Risikowert ermittelt, welcher im Anschluss als „Bedeutung des Risikos“ dargestellt wird (siehe Abb. 5). Durch dieses Verfahren wird sichergestellt, dass mit Abschluss des Risk Assessment eindeu-

tige Aussagen über die identifizierten Einzelrisiken (z.B. hohes bzw. sehr hohes Risiko) sowie eine Priorisierung von Gegenmaßnahmen möglich sind.

Auf Basis der hohen Anzahl von Datenpunkten, die durch den Fragebogen erzeugt werden, ist eine Vielzahl sehr aussagekräftiger Auswertungen auf Detailebene und konsolidierter Ebene möglich. Dadurch lassen sich die tatsächlichen Risiken und Handlungserfordernisse rasch eingrenzen und Auswertungen für unterschiedliche Managementebenen und Fragestellungen passend maßschneidern.

Aus den abgefragten Maßnahmenvorschlägen können rasch geeignete Maßnahmen zur konkreten Umsetzung im Unternehmen herausgefiltert werden (Best Practice), sodass von der Erkennung des Risikos bis zum Einsatz risikomindernder Maßnahmen wenig Zeit für umfassende Konzeptionen verloren geht.

### 4. Schritt: Monitoring und Berichterstattung

Die nachhaltige Effektivität von risikomindernden Maßnahmen wird durch das Monitoring überprüft. Dies kann z.B. über die regelmäßige Verwendung (von Teilen) des Fragebogens aus dem Risk Assessment effizient durchgeführt werden. Als Ergebnis des Monitorings sind ggf. Maßnahmen nachzuzustieren oder neu auftauchende Risiken zu adressieren (siehe Abb. 6).

Abb. 4 – Beispiel Risikoübersicht nach Funktionen und Ländern

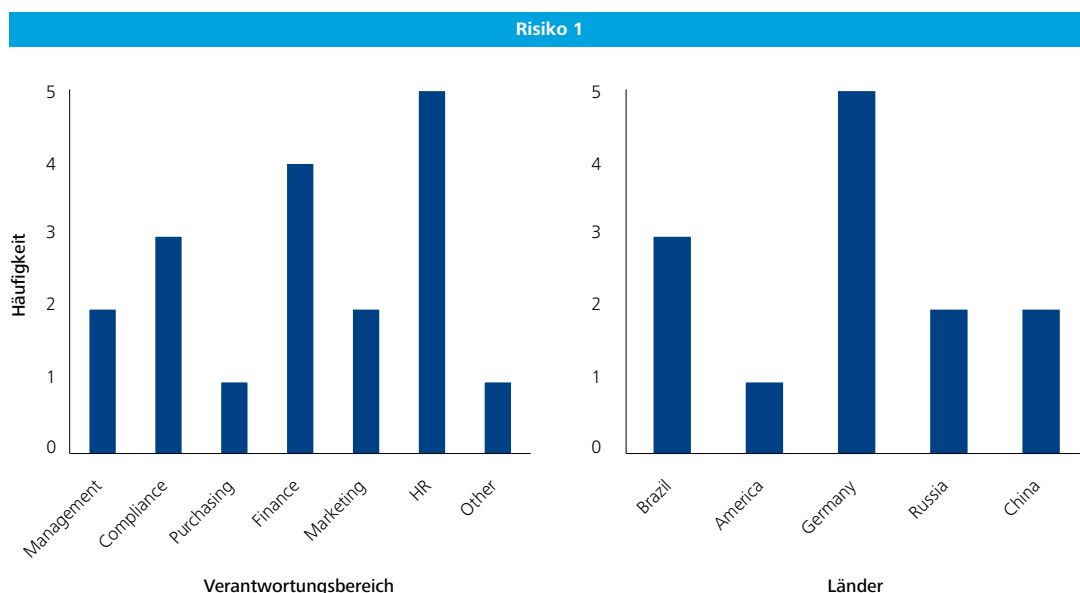


Abb. 5 – Bedeutung des Risikos (Heatmap)

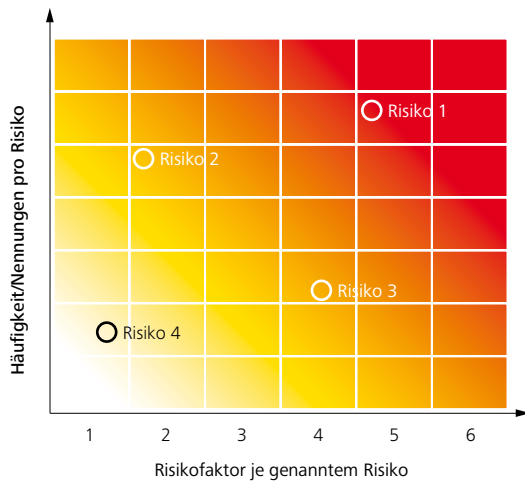
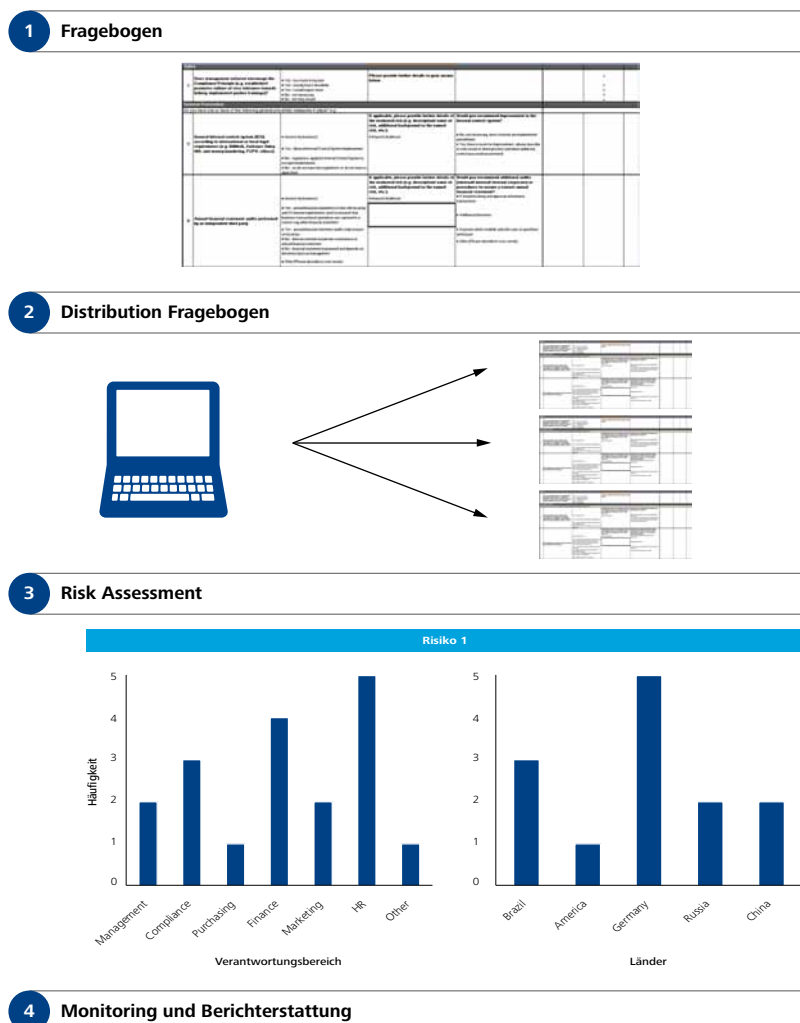


Abb. 6 – Beispiel für den Prozessablauf



**Zusammenfassung**

Die Deloitte-Methodik und die zugehörigen Tools werden sowohl bei global tätigen als auch in mittelständisch geprägten Unternehmen eingesetzt und sichern sowohl eine hohe Effizienz als auch Vollständigkeit in Bezug auf die Risikoerfassung und die Erfüllung der UK Bribery Act-Regularien, die mit anderen Vorgehensweisen nicht erreicht werden können.

Die kontinuierliche Anwendung bzw. Implementierung des Deloitte-Ansatzes zum UK Bribery Act gibt Ihnen, Ihren Mitarbeitern und Ihrem Unternehmen die Sicherheit, alle gemäß dem UK Bribery Act erforderlichen Maßnahmen umgesetzt zu haben. Dabei ist es entscheidend, dass die im Rahmen des Risk Assessment ermittelten Handlungserfordernisse ernst genommen und umgesetzt werden.

Zusammenfassend besteht der Deloitte-Ansatz aus einem wohldefinierten Portfolio geeigneter Methoden und Tools, die es ermöglichen, die „Six Principles“ gemäß den Vorgaben des UK Bribery Act effizient und zielführend umzusetzen.

**Warum Deloitte?**

Anti-Korruptionsspezialisten bei Deloitte unterstützen bereits heute weltweit führende Unternehmen bei ihrem Kampf gegen die Korruption und leisten somit einen bedeutenden Beitrag für den Schutz der Unternehmen vor Risiken durch Verstöße gegen Anti-Korruptionsgesetze. Unterstützt werden sie dabei von Spezialisten aus dem Deloitte-Verbund der Risikoevaluierung, der IT-Implementierung sowie von UK-Bribery-Act-Fachanwälten aus dem In- und Ausland. Unsere Kunden schätzen unsere Fähigkeiten und Erfahrungen im Bereich der Korruptionsbekämpfung. Wir unterstützen Sie bei der Evaluierung von Risiken in Ihrem Unternehmen, bei der Implementierung von Risikovermeidungsprozessen, dem Entwickeln von Mechanismen, die die Effizienz dieser Prozesse steigert, sowie beim Einsatz von Monitoring-Maßnahmen.

# Ihr Ansprechpartner

## Für mehr Informationen

**Andreas Herzig**

Tel: +49 (0)711 16554 7160

aherzig@deloitte.de

**Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website auf [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de)**

Die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft als verantwortliche Stelle i.S.d. BDSG und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen nutzen Ihre Daten im Rahmen individueller Vertragsbeziehungen sowie für eigene Marketingzwecke. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Marketingzwecke jederzeit durch entsprechende Mitteilung an Deloitte, Business Development, Kurfürstendamm 23, 10719 Berlin, oder [kontakt@deloitte.de](mailto:kontakt@deloitte.de) widersprechen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), noch eines der Mitgliedsunternehmen von DTTL oder eines der Tochterunternehmen der vorgenannten Gesellschaften (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung, Finanzen, Investitionen, Recht, Steuern oder in sonstigen Gebieten.

Diese Veröffentlichung stellt keinen Ersatz für entsprechende professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen dar und sollte auch nicht als Grundlage für Entscheidungen oder Handlung dienen, die Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten beeinflussen könnten. Bevor Sie eine Entscheidung treffen oder Handlung vornehmen, die Auswirkungen auf Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten haben könnte, sollten Sie einen qualifizierten Berater aufsuchen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsunternehmen in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. „To be the Standard of Excellence“ – für rund 200.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), und/oder ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu Limited und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

© 2013 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Stand 03/2013