

## INTERVIEW

# „Wer auf Zeit spielt, verliert am Ende“

Compliance-Spezialist Andreas Pohlmann über die neuen DOJ-Leitlinien zu Compliance-Monitorships

Spätestens seit dem Siemens-Korruptionsskandal weiß man auch in Deutschland, wie unerbittlich – und teuer – ein Compliance-Monitor sein kann. Aktuell wachen auf Druck von US-Behörden eingesetzte Aufpasser etwa über Bilfinger, VW und die Deutsche Bank. Sie sollen sicherstellen, dass sich Verstöße nicht wiederholen können.

Nun hat das US-Justizministerium DOJ neue Leitlinien zu Compliance-Monitorships herausgegeben. Was ändert sich damit für Unternehmen? Darüber sprach JUVE mit Dr. Andreas Pohlmann. Der Compliance-Spezialist begleitete als CCO von Siemens ab 2007 maßgeblich die Aufarbeitung der Affäre und die Zusammenarbeit mit dem US-Monitor. Heute ist er Kopf der Kanzlei Pohlmann & Company, Monitor eines europäischen Unternehmens im Auftrag der US-Behörden und Berater des VW-Monitors Larry Thompson.



**JUVE: US-Strafverfolger müssen Monitoreinsätze künftig besser begründen. War die bisherige Praxis zu unternehmensfeindlich?**

**Andreas Pohlmann:** Es mag Fälle geben, in denen Monitore über das Ziel hinausgeschossen sind und Unternehmen sich beschwert haben. Wir beobachten, das Unternehmen hier inzwischen selbstbewusster auftreten als noch vor ein paar Jahren. Das DOJ muss sich dieser Kritik stellen – schließlich ist ein Compliance-Monitorship ein tiefgreifender Einschnitt in die Freiheit von Unternehmen. Und der muss gut begründet sein. Das Instrument Compliance-Monitorship ist ja vergleichsweise jung – die erste DOJ-Leitlinie, die festlegt, was ein Monitor darf und wie er mandatiert wird, stammt von 2008. Seitdem haben alle Beteiligten viele Erfahrungen gesammelt, die in die neuen Leitlinien eingeflossen sind.

**Lässt der Druck auf Unternehmen nach?**

Nein, denn grundsätzlich ändert sich nichts am Mandat eines Compliance-Monitors: Er ist nicht Anwalt oder Beauftragter des Unternehmens, aber auch nicht verlängerter Arm der US-Behörden. Er ist absolut unabhängig.

**Viele sagen: Der Monitor ist eher behördennah.**

Aber zu Unrecht! Wenn überhaupt, sehe ich in der Praxis die Gefahr, dass es anders herum ist – also Unternehmen versuchen, den Monitor zu verein-

nehmen, indem sie ihn in eine Beraterrolle drängen. Nach dem Motto: Was können wir tun, damit du mit uns zufrieden bist? Solche Fragen muss ich als Monitor klar zurückweisen. Die richtigen Compliance-Schritte müssen schon vom Unternehmen selbst kommen.

**Und von den Behörden gibt es keine Versuche, den Monitor zu vereinnahmen?**

Die Strafverfolger stellen die Unabhängigkeit des Monitors sehr bewusst nicht in Frage. Nach unseren Erfahrungen berichtet der Monitor regelmäßig an die Behörden, ohne dass diese unangemessen in seine Arbeit hereinreden. Denn für sie sind die Ermittlungen abgeschlossen, wenn das Settlement unter Dach und Fach ist und das Unternehmen seine Strafe gezahlt hat. Sie haben ein Interesse daran, dass ein Monitorship nach dem Settlement möglichst reibungslos und konstruktiv verläuft, um die Compliance-Prozesse im Unternehmen zu verbessern.

**Was ändert sich künftig?**

Compliance-Bemühungen von Unternehmen sollen stärker gewürdigt werden, wenn darüber verhandelt wird, ob ein Compliance-Monitor nötig ist. Klärt das betroffene Unternehmen entschlossen auf? Geht es gegen Manager, die an Verstößen beteiligt waren, disziplinarisch vor? Investiert es in Compliance-Programme? Nach den neuen Leitlinien müssen die Strafverfolgungsbehörden auch den Nutzen eines Monitors abwägen gegen die potenziellen Kosten, die er verursacht. Sie müssen intensiver als bisher prüfen, ob der Umfang eines möglichen Monitor-Mandats angemessen ist – also unnötige Belastungen für

die Geschäftstätigkeit des Unternehmens vermieden werden.

**Wenn die Strafverfolger mehr Skrupel haben, Aufpasser einzusetzen – verringert das nicht den Compliance-Druck auf Unternehmen?**

Sie dürfen nicht vergessen: Es gibt Voraussetzungen dafür, dass auf einen Monitor verzichtet wird. Die Kernfrage lautet immer: Können sich die Verstöße wiederholen? Unternehmen müssen die Behörden überzeugen, dass sie umfassend und effektiv vorbeugen – und das gelingt nur, wenn sie entschlossen und glaubhaft vorgehen. Dann können sie aber selbst bei schwerwiegenden Verstößen in der Vergangenheit ohne Monitor davonkommen.

**Bedeutet das: Hätte VW früher damit begonnen, in der Dieselfläre zum Beispiel gegen beteiligte Manager vorzugehen, hätte das Unternehmen auch bessere Karten gehabt bei der Frage, ob ein Monitor sein muss?**

Zum Fall VW möchte ich mich aus verständlichen Gründen nicht äußern. Grundsätzlich ist aber jedem Unternehmen zu empfehlen, die Ursachen des Fehlverhaltens nach dessen Aufdeckung anzugehen und entschlossen an seiner Kultur zu arbeiten – etwa, indem es Whistleblower-Systeme einführt oder verbessert.

**Wie werden sich die neuen Leitlinien in der Praxis auswirken?**

Sie betonen einen Trend, der sich schon länger abzeichnet: Der Compliance-Beratungsmarkt verlagert sich zeitlich nach vorn – in die Phase, in der Unternehmen noch mit den Strafbehörden über einen Vergleich verhandeln. Unternehmen ist dringend zu raten, nicht auf Zeit zu spielen und erst einmal abzuwarten, ob ein Monitor eingesetzt wird – es also „nötig“ ist, mit Compliance wirklich ernst zu machen. Wenn sie noch vor Abschluss des Strafverfahrens ohne formellen Zwang ernst machen, zahlt sich das in der Regel aus – umso mehr, als Unternehmen nach den neuen Richtlinien damit bessere Chancen haben, um den nicht nur finanziell hohen Aufwand eines Monitorships heranzukommen.

Das Gespräch führte Marc Chmielewski.