

NO EXCUSES!

SO ENTKRÄFTEN SIE DIE
10 HÄUFIGSTEN ENTSCHULDIGUNGEN
FÜR KORRUPTES VERHALTEN

Ein Kurzleitfaden für die Geschäftspraxis



Deutsches Netzwerk



IMPRESSUM

Herausgeber

Deutsches Global Compact Netzwerk
Allianz für Integrität

Layout

W4 Büro für Gestaltung, Frankfurt

Papier

100% Recyclingpapier, FSC-zertifiziert

Dezember 2016

Im Auftrag des



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

Durchgeführt von

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

INHALT

ENTSCULDIGUNGEN FÜR KORRUPTES VERHALTEN ENTKRÄFTEN	4
NR.1 ICH WUSSTE NICHT, DASS DAS KORRUPTION IST!	6
NR.2 ICH HABE ES NICHT FÜR MICH, SONDERN FÜR MEIN UNTERNEHMEN GETAN!	9
NR.3 NIEMAND KOMMT ZU SCHADEN, ES IST EINE WIN-WIN-SITUATION!	11
NR.4 SIE VERSTEHEN NICHT, WIE MAN HIER GESCHÄFTE MACHT	14
NR.5 WENN WIR ES NICHT TUN, WIRD ES JEMAND ANDERS TUN	17
NR.6 WIR ALLEIN KÖNNEN NICHTS BEWIRKEN	20
NR.7 WIR BRAUCHEN LOKALE PARTNER, UM UNSERE ARBEIT TUN ZU KÖNNEN	23
NR.8 WIR KÖNNEN UNS KEIN ANTIKORRUPTIONSPROGRAMM LEISTEN	26
NR.9 ES WERDEN SOWIESO NUR DIE GROSSEN UNTERNEHMEN INS VISIER GENOMMEN	29
NR.10 ICH WEISS NICHT, WIE ICH MIT KORRUPTION UMGEHEN SOLL!	32
PRAKTISCHE ERWÄGUNGEN ZUR ENTKRÄFTUNG VON ENTSCULDIGUNGEN	34

ENTSCHULDIGUNGEN FÜR KORRUPTES VERHALTEN ENTKRÄFTEN

Korruption ist eines der dringendsten Probleme unserer Zeit. Sie verstärkt Armut und politische Instabilität, untergräbt nachhaltiges Wirtschaftswachstum und verzerrt fairen Wettbewerb. Unternehmen fällt bei der Bewältigung dieses Problems eine wichtige Rolle zu. Stakeholder wie nationale Regierungen, zwischenstaatliche Institutionen und Organisationen der Zivilgesellschaft fordern: *„Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.“*¹

In den letzten 10 Jahren haben Unternehmen deutlich mehr Verantwortung übernommen. Es wurden interne, externe und kollektive Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung eingeführt. Nur wenige Geschäftsleute glauben heute noch, dass Korruption akzeptabel ist. Dazu beigetragen hat eine stärkere strafrechtliche Verfolgung, so dass das Risiko von rechtlichen, geschäftlichen und Reputationsfolgen gestiegen ist.

Trotz dieser positiven Entwicklungen macht Korruption weiterhin Schlagzeilen, selbst in den größten und renommiertesten Unternehmen der Welt.

WARUM BESTEHT DIESER KONTRAST ZWISCHEN VERSTÄRKTER KORRUPTIONSBEKÄMPFUNG AUF DER EINEN UND FORTGESETZTEM FEHLVERHALTEN AUF DER ANDEREN SEITE?

Die Motive und Einflussfaktoren für Korruption in der realen Geschäftswelt sind kompliziert. Die Situation ist nicht so schwarz-weiß wie die Vorstellung gieriger Mitarbeiter, die darauf aus sind, zu ihrem persönlichen Vorteil Unternehmensrichtlinien und -verfahren zu umgehen. Die Mehrzahl der Mitarbeiter ist sich der negativen Folgen von Korruption bewusst und lehnt sie ab. Das Problem ist, dass die realen Umstände ihre Überzeugungen ins Wanken bringen können. So kann es zum Beispiel sein, dass Mitarbeiter in einem Umfeld mit hohem Wettbewerbsdruck arbeiten, wo sich nicht jeder an die Spielregeln hält. Vielleicht stellen sie fest, dass von ihnen erwartet wird, Bestechungsgelder zu zahlen, um Aufträge zu erhalten. Dass der Erfolg eines Unternehmens unter Umständen in erheblichem Umfang von zu erreichenden Leistungszielen abhängt, verstärkt den Druck noch. Angesichts großer bürokratischer Hürden, selbst für die kleinsten Dinge wie etwa einen Telefonanschluss, kann Korruption für die Mitarbeiter auch eine Abkürzung im Unternehmensalltag darstellen.

¹ Global Compact der Vereinten Nationen, 10. Prinzip.

So kann die Auffassung entstehen, dass Korruption entweder eine wichtige kurzfristige Gelegenheit ist oder dass sie ganz einfach zum unternehmerischen Handeln dazugehört. In beiden Fällen entscheiden sich Mitarbeiter vielleicht zu korruptem Handeln, obwohl sie wissen, dass dies falsch ist.² Die Folge ist ein innerer Konflikt, da die Mitarbeiter sich wie alle Menschen als ehrliche und ethische Personen sehen wollen.

WIE LÖSEN MITARBEITER INNERE KONFLIKTE?

Wie sich gezeigt hat, nutzen Mitarbeiter Entschuldigungen. Einige sagen sich einfach, dass ihre Situation einmalig ist und daher nicht unter die gängigen Definitionen von Korruption fällt. Andere gestehen sich ein, dass ihr Handeln „etwas“ korrupt ist, doch finden Rechtfertigungsgründe, wie den berühmten Satz „Der Zweck heiligt die Mittel“. In jedem Fall nutzen die Mitarbeiter Rationalisierungsstrategien, ob bewusst oder unbewusst. Rationalisierung bedeutet, dass Mitarbeiter eine Entschuldigung für unethisches Verhalten wie Korruption finden, die es ihnen ermöglicht, sich trotzdem für ehrliche Menschen zu halten.³

2 Andere Mitarbeiter handeln schlicht aus Unkenntnis korrupt (siehe Ausrede Nr. 1).

3 Übernommen aus Esther Pieterse und Sven Biermann, „Employees facing corruption: Aligning anti-corruption measures to the influencing factors of decision-making“, *Journal of Business Compliance*, 2014.

WAS KÖNNEN SIE TUN?

Ein effektiver Weg, die Wahrscheinlichkeit korrupten Handelns durch Mitarbeiter zu mindern, besteht darin, Entschuldigungen für unethisches Verhalten vorzusehen, zu hinterfragen und zu entkräften. Unternehmen müssen daher mehr tun, als Korruption einfach in den Unternehmensregeln, zum Beispiel im Verhaltenskodex, zu verbieten. Es gilt, die Mitarbeiter zu überzeugen. Und dies beginnt mit einem Appell an „Herz und Verstand“ durch zwei Kernbotschaften: Wir müssen Korruption bekämpfen und wir können sie bekämpfen.

Der vorliegende Kurzleitfaden der Allianz für Integrität, der vom Deutschen Global Compact Netzwerk ins Deutsche übersetzt wurde, widmet sich diesem Thema in einer praktischen und benutzerfreundlichen Weise. Er stellt 10 der häufigsten Entschuldigungen vor, die Mitarbeiter zur Rechtfertigung rechtswidriger Handlungen nutzen, und bietet klare, verständliche Gegenargumente. Darüber hinaus enthält der Leitfaden praktische Tipps, wie diese Entschuldigungen im Rahmen eines Ethik- und Compliance-Programms zur Korruptionsbekämpfung⁴ thematisiert werden können.

Der Leitfaden richtet sich an alle Mitarbeiter, insbesondere an diejenigen, die in ihrem Unternehmen für die Einführung wirksamer Antikorruptionsprogramme verantwortlich sind. Eine der meistgenutzten Definitionen für

4 Kurz „Antikorruptionsprogramm“ oder „Programm“.

NR. 1 ICH WUSSTE NICHT, DASS DAS KORRUPTION IST!

Korruption ist „*der Missbrauch anvertrauter Macht zum privaten Nutzen*“ (Transparency International). In Ermangelung einer weltweit geltenden rechtlichen Definition⁵ deckt diese hilfreiche Kurzform eine große Bandbreite illegaler Handlungen ab und trägt der Weite des Begriffs Rechnung. Eine Aufzählung oder präzise Abgrenzung des Begriffs wird jedoch nicht unternommen. Es ist in der Tat schwierig, eine genaue Definition festzulegen.

Nicht alle Tätigkeiten, die mit Korruption in Verbindung stehen, sind so einfach erkennbar wie die Bestechung eines öffentlichen Amtsträgers, um einen Auftrag zu erhalten. Das klassische Bild der Bestechung als ein Koffer voller Geld, der übergeben wird, um ein Geschäft abzuschließen, ist etwas überholt.

Heute kann Korruption weitaus subtiler sein, wodurch es für Mitarbeiter schwieriger ist, sie zweifelsfrei zu erkennen. Die Grenze zwischen legalen und korrupten Vorgehensweisen kann verschwimmen. Bewirtungen

zum Beispiel sind gängige Praxis und vollkommen legal, wenn es darum geht, gute Geschäftsbeziehungen aufrechtzuerhalten oder ein Entgegenkommen und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu zeigen. Bewirtungen, die konkret darauf abzielen, eine Entscheidung zu beeinflussen, sind hingegen verboten.

Diese Feinheiten verkomplizieren die Aufgabe, Korruption präzise zu definieren, was von Mitarbeitern, absichtlich oder unabsichtlich, als Entschuldigung für rechtswidriges Verhalten genutzt werden kann.

No eXcuses – Sehen wir den Tatsachen ins Auge!

■ **Jeder ist verantwortlich:** Korruption ist illegal und sollte in allen Situationen und Formen verboten werden, ob im kleinen oder großen Maßstab, direkt oder indirekt, aktiv oder passiv. Mitarbeiter müssen einsehen, dass Korruptionsbekämpfung jeden im Unternehmen angeht, nicht nur die Geschäftsführung oder dafür zuständige Experten wie den Compliance-Beauftragten.

■ **Unkenntnis ist keine Rechtfertigung:** Der internationale Rechtsrahmen für die Korruptionsbekämpfung beruht auf dem

⁵ Während der Verhandlungen über die UN-Konvention gegen Korruption wogen die UN-Mitgliedstaaten sorgfältig ab, ob das globale Übereinkommen gegen Korruption eine rechtliche Korruptionsdefinition enthalten sollte. Die internationale Gemeinschaft kam zu dem Schluss, dass in jedem Versuch einer umfassenden Definition unweigerlich einige relevante Formen korrupten Verhaltens unberücksichtigt bleiben würden. Während in Bezug auf viele Erscheinungsformen von Korruption ein Konsens erreicht wurde, blieb es jedem Einzelstaat überlassen, über die in der Konvention festgelegten Mindeststandards hinauszugehen. Diese bestehen für die ratifizierenden Staaten in einem gesetzlichen Verbot von Bestechung öffentlicher Amtsträger; Veruntreuung, missbräuchlicher Einflussnahme, Amtsmissbrauch und rechtswidriger Bereicherung durch öffentliche Amtsträger; sowie von Bestechung und Unterschlagung im privaten Sektor, Geldwäsche und Behinderung der Justiz.

Grundsatz, dass die Unkenntnis einer Rechtsvorschrift für die rechtlichen Konsequenzen eines Verstoßes unerheblich ist.

■ **Graubereiche erkennen:** Korruptionsbekämpfung beginnt mit einem klaren Verständnis, was Korruption eigentlich ist. Doch das ist leichter gesagt als getan. Korrupte Handlungen sind nicht alle gleich gut erkennbar. Angesichts unfairer Ausschreibungsspezifikationen, die einen bestimmten Anbieter begünstigen, oder eines Zollbeamten, der eine „spezielle“ inoffizielle Gebühr fordert, um verderbliche Waren abzufertigen, mögen sofort die Alarmglocken schrillen. Doch Mitarbeiter müssen oft mit komplizierteren Situationen umgehen.⁶

➤ Geschäftspraktiken, die rechtswidrig sind, aber für normal oder sogar erforderlich gehalten werden, wie eine „Beschleunigungszahlung“, um eine Lizenz oder eine Arbeitsgenehmigung zu erhalten.

➤ Geschäftspraktiken, die legal, aber mit dem Risiko behaftet sind, zur Verschleierung von Korruption missbraucht zu werden, wie die Nutzung von Spenden, Geschenken oder Bewirtungen zum Zweck der Bestechung eines öffentlichen Amtsträgers des betreffenden Landes.

➤ Geschäftspraktiken, die auf voreingenommenen Entscheidungen beruhen, zum Beispiel bei einem Interessenkonflikt.

Ein Unternehmen muss sich dieser Graubereiche bewusst sein. Ein einfaches Verbot, zum Beispiel von Beschleunigungszahlungen, reicht nicht aus. Mitarbeiter halten es möglicherweise nicht für nötig oder sind nicht motiviert, sich mit schriftlichen Regeln auseinanderzusetzen, insbesondere, wenn sie davon ausgehen, dass diese Regeln nichts mit ihrem Arbeitsalltag zu tun haben. Als Orientierungshilfe sollten daher im Umgang mit Graubereichen die folgenden drei Fragen beantwortet werden:

WANN gilt eine bestimmte Situation als Korruption?

WARUM sollten Mitarbeiter etwas dagegen tun?

WAS können sie tun, um solche Situationen zu verhindern?

Wird auf eine dieser Fragen keine Antwort gegeben, verliert die Botschaft an die Mitarbeiter an Aussage- und Überzeugungskraft.

■ **Versuchte Korruption ist ebenfalls strafbar:** Es ist wichtig, darauf hinzuweisen, dass allein die Absicht korrupten Handelns genauso falsch ist wie die

⁶ Übernommen vom Büro der Vereinten Nationen für Drogen- und Verbrechensbekämpfung, „An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide“, 2013.

tatsächliche Umsetzung dieser Absicht. In der UN-Konvention gegen Korruption, die die Grundlage für viele einzelstaatliche strafrechtliche Normen bildet, heißt es eindeutig, dass das Anbieten oder Fordern eines unrechtmäßigen Vorteils als Korruption gilt, genauso wie die eigentliche Gewährung/Annahme solcher Vorteile.

➤ **Korruption ist bei vielen verschiedenen Geschäftstätigkeiten ein Thema. Aus diesem Grund ist es manchmal schwierig, strenge Regeln aufzustellen, die die Grenze zwischen legalem und korruptem Verhalten festlegen. Unternehmen müssen sich dieser Herausforderung bewusst sein und den Mitarbeitern Orientierungshilfe und Unterstützung dabei bieten, die auf dem Papier bestehenden Regeln in die Praxis umzusetzen. Gleichzeitig sollten alle Mitarbeiter wissen, dass sie nicht weniger verantwortlich sind, wenn sie sich hinter der Komplexität verstecken oder diese gar als Entschuldigung nutzen.**

NR. 2 ICH HABE ES NICHT FÜR MICH, SONDERN FÜR MEIN UNTERNEHMEN GETAN!

Diese Entschuldigung wird oft von Mitarbeitern verwendet, die Geschäftspartnern einen unzulässigen Vorteil versprechen, anbieten oder tatsächlich gewähren.⁷ Es kann sein, dass Mitarbeiter sich gegen Wettbewerber durchsetzen müssen, die sie für korrupt halten, oder dass sie von einem Geschäftspartner zu einer Bestechungszahlung aufgefordert werden. In diesen Situationen können Mitarbeiter das Gefühl haben, dass der einzige Weg zur Erreichung ihrer Geschäftsziele (z. B. der Erhalt des Zuschlags für eine Ausschreibung) über Korruption führt.

In dieser Situation benötigen die Mitarbeiter eine Entschuldigung, um ihr unethisches Verhalten zu rechtfertigen, damit sie weiterhin in der Lage sind, sich als gute Menschen sehen und ihr Selbstwertgefühl aufrechtzuerhalten. Dabei können sie sich nicht eingestehen, dass eigennützige Interessen eine Rolle spielen, etwa die Angst, eine Geschäftsgelegenheit zu versäumen, die direkte Auswirkungen auf die eigene Vergütung hat. Oft wird eine altruistischere Entschuldigung gesucht. In diesem Fall überzeugen sich die Mitarbeiter selbst, dass sie eigentlich im Interesse ihres Unternehmens oder ihrer Organisation gehandelt haben. Sie sagen sich, dass sie deren Ziele erreichen wollten, um auf diese Weise negative Folgen, wie die Kündigung von Kollegen, zu verhindern.

No eXcuses – Sehen wir den Tatsachen ins Auge!

■ **Korruption ist illegal, unabhängig von der zugrundeliegenden Absicht:** Wichtige Antikorruptionsrichtlinien wie die UN-Konvention gegen Korruption oder das Übereinkommen der OECD über die Bekämpfung der Bestechung ausländischer Amtsträger im internationalen Geschäftsverkehr lassen keinen Raum für eine Berücksichtigung der Beweggründe. Auch bedeutende nationale Gesetze wie der *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) der Vereinigten Staaten, der britische *Bribery Act 2010* oder der brasilianische *Clean Companies Act* enthalten keine derartigen Bestimmungen.

■ **Das eigentliche Motiv ist stets der Vorteil für den Mitarbeiter:** Bei näherer Betrachtung stellen sich Beweggründe, die für großzügig, heldenhaft oder nobel gehalten werden und sich darum drehen, dem Unternehmen zu helfen, als deutlich weniger altruistisch heraus. Selbst wenn betreffende Mitarbeiter keinen direkten finanziellen Vorteil wie einen Bonus oder ein höheres Gehalt erlangen, wenn sie sich bei einer Ausschreibung auf rechtswidrige Weise durchsetzen und den Zuschlag erhalten, können indirekte Vorteile das Motiv sein, etwa der Statusgewinn durch die erfolgreiche Erledigung der

⁷ Solche Geschäftspartner können öffentliche Amtsträger des eigenen Landes oder anderer Länder, Amtsträger öffentlicher internationaler Organisationen oder Vertreter von Unternehmen aus der Privatwirtschaft sein.

Aufgabe, eine Beförderung oder erhöhte Arbeitsplatzsicherheit.

■ **Gefährdung des gesamten Unternehmens:** Der Versuch, einen unrechtmäßigen Vorteil von einem öffentlichen Amtsträger oder einem Geschäftspartner zu erhalten, selbst wenn dahinter scheinbar die besten oder edelsten Absichten stehen, birgt enorme Risiken. Die betreffenden Mitarbeiter laufen Gefahr, als Einzelperson bestraft zu werden. Zusätzlich richten sich rechtliche, geschäftliche und Reputationssanktionen⁸ oft gegen das gesamte Unternehmen und seine Geschäftsführung. Naive gute Absichten können daher desaströse Folgen haben. Zum Beispiel kann ein gesamtes Unternehmen aus einem lukrativen Markt ausgeschlossen werden, was letztlich sogar zu Personalabbau führen kann, wenn das Unternehmen dadurch zu Kostensenkungen gezwungen ist.

➤ „Für das Unternehmen zu handeln“ mag von einigen Mitarbeitern als nobler Beweggrund für korruptes Handeln gesehen werden. Doch altruistisches Verhalten ist oft nur ein Deckmantel, unter dem sich die Mitarbeiter weniger schuldig fühlen. Und selbst wenn hinter einer korrupten Handlung die besten Absichten stehen, ist sie immer noch rechtswidrig und wird so oder so strafrechtlich verfolgt werden. Korruption kann schwerwiegende negative Auswirkungen für den einzelnen Mitarbeiter und das gesamte Unternehmen haben.

⁸ Eine umfassende Übersicht über rechtliche, geschäftliche und Reputationssanktionen bietet HUMBOLDT-VIADRINA Governance Platform, „Motivating business to counter corruption: A Practitioner Handbook on Anti-Corruption Incentives and Sanctions“, 2013.

NO.3 NIEMAND KOMMT ZU SCHADEN, ES IST EINE WIN-WIN-SITUATION!

Das Argument, dass Korruption eine „opferlose Straftat“ sein kann, ist eine besonders attraktive Entschuldigung. Die Idee, dass auf diese Weise alle Beteiligten profitieren können, äußern vor allem Mitarbeiter, die versuchen, durch aktive Bestechung einen unrechtmäßigen Vorteil von einem öffentlichen Amtsträger oder Geschäftspartner zu erlangen. Zum Beispiel kann ein Mitarbeiter vor einem besonders langwierigen bürokratischen Prozess stehen, wie der Beantragung einer Arbeitsgenehmigung. In dieser Situation kann es sein, dass der Mitarbeiter lieber einen öffentlichen Amtsträger bezahlt, um den Prozess zu beschleunigen oder „die Räder der Bürokratie zu schmieren“.

Solche sogenannten Beschleunigungsgelder sind dadurch gekennzeichnet, dass sie oft eher gering sind. Daher wird davon ausgegangen, dass sie keine negative Auswirkung auf den Unternehmensgewinn haben. Teil dieser Entschuldigung ist auch, dass die Zahlungen eine Hilfe für die als unterbezahlt wahrgenommenen öffentlichen Amtsträger sein können. So ist es möglich, die Zahlungen als bloßes Trinkgeld, als Spende oder altruistische Zahlung einzuordnen.

Diese Einstellung kann allerdings dazu führen, dass irgendwann auch größere Zahlungen oder weiterreichende Abmachungen geleistet bzw. getroffen werden, um Aufträge zu erhalten oder Geschäfte abzuschließen. Möglich ist etwa eine Absprache mit dem Kunden über einen in den Vertragsbedin-

gungen festgeschriebenen unrechtmäßigen Kundenvorteil im Gegenzug für den Auftragszuschlag. Der Vorteil – finanzieller oder sonstiger Art – wird oft nicht direkt aus den Mitteln des Unternehmens bezahlt, sondern eher von vornherein in die Geschäftstransaktion eingerechnet. Ohne eine zusätzliche Zahlung erhält der Mitarbeiter den Auftrag und der Kunde den unrechtmäßigen Vorteil. Beide Seiten denken, dass „niemand zu Schaden kam“ und dass daher beide Parteien von der Abmachung profitieren.

No eXcuses – Sehen wir den Tatsachen ins Auge!

■ **Beschleunigungszahlungen – wie Sand im Getriebe:** Beginnen wir mit der Auffassung, dass es keine Opfer gibt, wenn Mitarbeiter geringe unzulässige, inoffizielle Zahlungen nutzen, um bürokratische Prozesse zu beschleunigen. Der verbreitete Glaube ist, dass diese Zahlungen „die Räder der Bürokratie schmieren“ und dabei sogar eine Hilfe für die mit unzureichenden Ressourcen ausgestatteten öffentlichen Einrichtungen sind. Doch die Faktenlage weist in die entgegengesetzte Richtung.⁹

9 Zum Beispiel Pierre-Guillaume Méon und Khalid Sekkat, „Does corruption grease or sand the wheels of growth?“, *Public choice* 122.1-2, Seiten 69-97, 2005; oder Daniel Kaufmann und Shang-Jin Wei, „Does ‘grease money’ speed up the wheels of commerce?“, *National bureau of economic research* - No. w7093, 1999.

➤ **Sie sind rechtswidrig:** Egal, wie gering sie sind, Beschleunigungsgelder sind Bestechungszahlungen und daher in den meisten Ländern per Gesetz verboten.

➤ **Sie sind nicht zu rechtfertigen:** In einigen Ländern mögen sie noch als gängige Praxis oder gar als Notwendigkeit unternehmerischen Handelns gelten. Es mag ebenfalls wahr sein, dass öffentliche Amtsträger in vielen Teilen der Welt schlecht bezahlt werden. Die Amtsträger sind jedoch rechtlich nicht befugt, unter der Hand zusätzliche Zahlungen zu fordern. Diese Zahlungen stellen eine zusätzliche Einkommensquelle dar, die das jeweilige Land um dringend benötigte Steuereinnahmen bringt.

➤ **Sie führen nicht zu einer Beschleunigung bürokratischer Prozesse:** Die Zahlungen regen Beamte dazu an, öffentliche Prozesse um zusätzliche unnötige Schritte oder Verzögerungen zu ergänzen, um weitere Zahlungen zu fordern. Mit der Zeit ist immer mehr Schmiergeld erforderlich, um Genehmigungen und Lizenzen zu erhalten.

➤ **Sie sind nicht geringfügig:** Während diese Zahlungen für sich genommen für unbedeutend und aufgrund der erreichten Dienstleistungen, wie zum Beispiel verkürzten Wartezeiten, sogar für vorteilhaft

gehalten werden, können sie sich mit der Zeit summieren und zu einer erheblichen Belastung für das Unternehmen entwickeln. Im Fall der indischen Tochtergesellschaft der Westinghouse Air Brake Technologies Corporation, Pioneer Friction Ltd., beliefen sich die individuellen Zahlungen auf lediglich 31,50 US-Dollar pro Monat, in einem Jahr jedoch auf 40.000 US-Dollar.¹⁰

■ **Korruption in großem Maßstab – ebenfalls keine Win-win-Situation:** Auch im Fall höherer Zahlungen mag das scheinbare Nichtvorhandensein eines direkten Opfers den Mitarbeiter und den jeweiligen Kunden zu der Annahme verleiten, dass alle Seiten profitieren. Doch es gibt ein Opfer: die Allgemeinheit. Wenn der „falsche“ Anbieter ausgewählt wird, bekommen die Steuerzahler weniger Gegenwert für die öffentlichen Ausgaben. Selbst wenn der „richtige“ Anbieter ausgewählt wird, können die Kosten über dem Marktpreis liegen. Das Land macht letztlich entweder ein schlechtes Geschäft oder gibt für Produkte und Dienstleistungen zu viel aus. Darüber hinaus sind weiterreichende negative Folgewirkungen für die Gesellschaft möglich, wie politische Instabilität, zunehmende Ungleich

¹⁰ Übernommen aus Transparency International UK, Adequate Procedures – Guidance to the UK Bribery Act 2010, 2010.

heit und Misstrauen gegenüber öffentlichen Einrichtungen. Auch die Wirtschaft kann Schaden nehmen, wenn unfairen Wettbewerb private Investoren abschreckt, was letztlich zu weniger Wachstum führt.¹¹

➤ **Korruption ist keine opferlose Straftat. Sowohl in großem als auch in kleinem Maßstab hat Korruption eine zersetzende Wirkung auf das Alltagsleben sowie auf die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens und letztlich auch auf seinen Gewinn. Um Korruption effektiv zu bekämpfen, müssen Unternehmen daher mehr tun, als sie einfach in den Unternehmensregeln, zum Beispiel im Verhaltenskodex, zu verbieten. Es gilt, Mitarbeiter zu überzeugen. Und dies beginnt mit einem Appell an „Herz und Verstand“ durch zwei Kernbotschaften: Wir müssen Korruption besiegen und wir können sie besiegen.¹²**

11 Zum Beispiel Mohsin Habib und Leon Zurawicki, „Corruption and foreign direct investment“, *Journal of international business studies*, Seiten 291–307, 2002; oder Peter Egger und Hannes Winner, „How corruption influences foreign direct investment: A panel data study“, *Economic Development and Cultural Change* 54.2, Seiten 459–486, 2006.

12 Es gibt greifbare Lösungsansätze, wie Unternehmen gegen Korruption vorgehen können. Zum Beispiel Transparency International UK, „Countering Small Bribes“, 2014; oder Global Compact der Vereinten Nationen / Weltwirtschaftsforum (PACI), Internationale Handelskammer / Transparency International, „Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions“, 2011.

NR. 4 SIE VERSTEHEN NICHT, WIE MAN HIER GESCHÄFTE MACHT...

Diese Entschuldigung wird oft von Mitarbeitern verwendet, die in einem Geschäftsfeld operieren, wo Korruption als im täglichen Leben tief verwurzelt oder als weit verbreitet gilt. Die Mitarbeiter werden argumentieren, dass die „Spielregeln“ hier andere sind und Unternehmen keine Wahl haben, als sie zu akzeptieren. Die Entschuldigung kann von Mitarbeitern auf viele verschiedene Situationen und Verhaltensweisen angewendet werden, darunter Kundenerwartungen in Bezug auf Geschenke oder Bewirtungen, Regelungen, die den Einsatz lokaler Partner fördern, Kompensationsabmachungen und der Umgang mit Sicherheitsfragen.

Zudem können Mitarbeiter auf das Etikett „Korruptionskultur“ zurückgreifen, um so zu vermitteln, dass es in einem bestimmten Sektor oder Land keine Handlungsalternative gibt. Dabei wird unterstellt, dass die korrupten Praktiken so tief in den Denk- und Verhaltensweisen der Menschen vor Ort verankert sind, dass es für eine Einzelperson unmöglich ist, etwas zu ändern. Zum Beispiel können Mitarbeiter, die im Ausland arbeiten, das Gefühl haben, dass die moralischen Werte und Verhaltensrichtlinien in der weit entfernten Unternehmenszentrale für sie nicht gelten oder nicht realistisch sind.

Mitarbeiter von Unternehmen mit einer starken Antikorruptionskultur versuchen möglicherweise, sich dem Trend zu widersetzen und sich gegen Korruption auszusprechen,

wenn sie mit Geschäftspartnern aus Bereichen mit hohem Korruptionsrisiko zusammenarbeiten. Dabei können Sie mit dieser Entschuldigung konfrontiert werden. Wenn Sie der etwas entgegensetzen, werden sie womöglich sogar beschuldigt, „westliche Standards“ aufzwingen zu wollen.

No eXcuses – Sehen wir den Tatsachen ins Auge!

■ **Korruption ist rechtswidrig, egal wo:** Unternehmen, die in Ländern mit hohem Korruptionsrisiko operieren wollen, sind oft zwischen zwei Extremen hin- und hergerissen. In einem solchen Umfeld können oft höhere Erträge erzielt werden. Doch das hat möglicherweise seinen Preis in Form höherer Risiken, einschließlich Korruptionsrisiken. Diese Unternehmen müssen akzeptieren, dass Korruption keine Option ist, und sie müssen die Aufgabe der Korruptionsvermeidung ernst nehmen. Im internationalen Rechtsrahmen wird nicht zwischen Korruption in Ländern mit geringem Risiko und Ländern mit hohem Risiko unterschieden. Korruption ist rechtswidrig und Mitarbeiter, die sich diesbezüglich schuldig machen, werden genauso wie ihr Unternehmen und ihre Geschäftsführung bestraft.

■ **Korruptionsbekämpfung – ein universelles Anliegen und kein „westlicher Standard“:** Die UN-Konvention gegen Korruption (UNCAC) verkörpert den Grundsatz, dass Korruption nicht toleriert werden darf. Mehr als 170 Länder haben die UNCAC ratifiziert. Der Grundsatz, dass Korruption falsch ist, gilt daher für Unternehmen und ihre Mitarbeiter in den allermeisten Ländern der Welt.

■ **Schuld sind die Strukturen, nicht die Menschen:** Die Verwendung des Etiketts „Korruptionskultur“ unterstellt womöglich, dass ein bestimmtes Land an sich korrupter ist als andere. Diese Entschuldigung kann sehr plausibel klingen, da sie den Eindruck der Machtlosigkeit des Einzelnen verstärkt. Wie könnte es für irgendjemanden möglich sein, den nationalen Charakter eines ganzen Landes zu ändern? In Wirklichkeit sind jedoch die menschlichen Werte überall dieselben. Integrität ist die Grundlage der Erziehung, egal in welchem Land. Unabhängig von Land oder Kultur ist es nicht akzeptabel, Gemeingüter zum persönlichen Vorteil zu nutzen. Korruption breitet sich nicht aufgrund unterschiedlicher nationaler Werte, sondern wegen mangelnder Rechenschaftspflicht und Transparenz aus, aufgrund schwacher Regierungen oder einer übermäßigen Machtkonzentration bei bestimmten Amtsträgern.

■ **Jeder kann etwas bewirken:** Es gibt viele hervorragende Beispiele von Unternehmen, die den höchsten Integritätsstandards treu bleiben und in einem Umfeld mit hohem Korruptionsrisiko trotzdem erfolgreich Geschäfte tätigen. Der Erfolg beginnt mit der Einführung eines Antikorruptionsprogramms im eigenen Unternehmen, gefolgt von ehrlicher Zusammenarbeit mit lokalen Geschäftspartnern. Doch das reicht noch nicht aus. Unabhängig von ihrer Größe und Macht oder ihrem Einfluss, sollten Unternehmen auch kollektiv mit anderen Unternehmen und sonstigen Stakeholdern zusammenarbeiten, um Probleme anzugehen, die im Zusammenhang mit dem systematischen Versagen öffentlicher Institutionen stehen. Kollektive Maßnahmen können ein gangbarer langfristiger Ansatz sein (siehe auch Entschuldigung Nr. 6: „Allein werden wir nichts bewirken können...“).

■ **Unternehmen tragen Verantwortung für ihr Handeln:** Um das Problem eines systemischen Governance-Versagens zu lösen, sind private Initiativen und starkes staatliches Handeln gleichermaßen erforderlich. Doch auch wenn der Staat keine Maßnahmen ergreift, können Unternehmen nicht einfach „abwarten und nichts tun“. Die Einhaltung von Grundsätzen unternehmerischer Verantwortung unterstützt

das ordnungsgemäße Funktionieren der Märkte, das für Wirtschaftswachstum und Entwicklung und daher auch für die Entstehung von Geschäftschancen wichtig ist. Die OECD-Grundsätze der Corporate Governance und die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen sind dafür ein gutes Beispiel.

➤ **Korruption ist keine Frage der Landeskultur und Korruptionsbekämpfung ist kein „westlicher Standard“. Unternehmen, die in einem Umfeld mit hohem Korruptionsrisiko operieren wollen vielleicht weil sie dort höhere Erträge als auf anderen Märkten erwarten müssen auch sehr klar gegen das Korruptionsrisiko vorgehen. In einen Zustand der Lähmung zu verfallen und zu warten, bis alles besser wird, ist nicht akzeptabel. Jedes Unternehmen steht in der Verantwortung, sein Geschäftsumfeld zu gestalten. Bewährte Herangehensweisen, darunter kollektive Initiativen, zeigen, dass Akteure, die Verantwortung übernehmen, gute Ergebnisse erzielen.**

NR. 5 WENN WIR ES NICHT TUN, WIRD ES JEMAND ANDERS TUN...

Dies ist unter Vertriebsmitarbeitern und ihren Vorgesetzten eine häufige Ausrede für Korruption. Die Ursache kann der große Druck sein, in einem Umfeld mit starkem und vielleicht als unfair wahrgenommenem Wettbewerb, Geschäfte abzuschließen.

Wichtige Geschäftsgelegenheiten können langwierige Angelegenheiten sein, sie können abgebrochen, verzögert oder neu verhandelt werden, wobei viel auf dem Spiel steht. Das Ausschreibungsverfahren für einen großen internationalen Auftrag kann sich über mehrere Jahre hinziehen, und ein Scheitern ist daher umso kostspieliger, denn die nächste Gelegenheit könnte in weiter Ferne liegen. Ein so wettbewerbsintensives Umfeld führt zu enormem Erfolgsdruck und einer „Alles oder nichts“-Mentalität bei den Mitarbeitern, die an vorderster Front stehen. Die Kopplung von Gehältern und Bonusprogrammen an hohe Leistungsziele kann den Eindruck verstärken, dass die Antikorruptionsrichtlinien des Unternehmens entweder gar nicht gelten oder zweitrangig sind und „keinen Bezug zur Realität“ haben.

Obwohl heute die meisten Manager korrupte Praktiken ablehnen, können Mitarbeiter denken, dass die Einhaltung der Unternehmensrichtlinien die kurzfristigen Geschäftschancen gefährdet und Korruption ein notwendiger Bestandteil unternehmerischen Handelns ist.

Eine mögliche Rechtfertigung für durch Bestechung erreichte Geschäftsabschlüsse ist der Verweis auf ein „kulturell“ oder „historisch bedingtes“ korruptes Umfeld. Die Täter führen vielleicht an, dass sich ihre Konkurrenten regelmäßig über ethische Werte hinwegsetzen und sie selbst daher entweder dasselbe tun oder aus dem Geschäft aussteigen müssen.

Diese Rationalisierungen sind nicht theoretischer Natur: Sie spiegeln wider, was Vertriebsleiter tatsächlich von ihren Geschäften berichten. Korruption ist in Teilen der heutigen Geschäftswelt immer noch weit verbreitet. Außerdem führt die Globalisierung dazu, dass sich der Wettbewerb zunehmend verschärft. *„Ein Vertriebsmitarbeiter, der versucht, in einer Region mit hohem Korruptionsrisiko seinen Lebensunterhalt zu verdienen und eine Entschuldigung für eine Bestechungszahlung sucht, muss nicht lange suchen.“*¹³

Diese Entschuldigung ist noch wirkungsvoller, wenn sie mit der altruistischen Entschuldigung Nr. 2 kombiniert wird: „Ich habe es nicht für mich, sondern für mein Unternehmen getan.“ Wenn Mitarbeiter zusätzlich glauben, keine wirkliche Alternative zu haben, ergibt sich eine gefährliche Kombination, die aus der Perspektive der Mitarbeiter rechtswidriges Verhalten rechtfertigen kann.

¹³ Richard Bistrong, „When corruption becomes normal“, FCPA Blog, 30. Juni 2015.

No excuses – Sehen wir den Tatsachen ins Auge!

■ **Gefährdung aller:** Die Mitarbeiter sollten laufend daran erinnert werden, dass es fast überall rechtswidrig ist, Aufträge durch korrupte Mittel zu gewinnen. Die kurzfristigen Vorteile rechtswidrig erzielter Geschäftsabschlüsse sind eine Illusion. Korruptes Verhalten ist aufgrund erheblicher rechtlicher, geschäftlicher und Reputationsrisiken eine Belastung für das Unternehmen, seine Geschäftsführung und Mitarbeiter. Die Hoffnung, dass diese negativen Konsequenzen niemals eintreten werden, da die Gefahr, erwischt zu werden, gering sei, ist zunehmend unangebracht (siehe Entschuldigung Nr. 9).

■ **Lösungen auf der „Angebotsseite“ von Korruptionszahlungen:** Vertriebsmitarbeiter äußern oft ihren Eindruck, dass sie unter ungleichen Wettbewerbsbedingungen bestehen müssen. Ihre Mitbewerber bieten Kunden vielleicht ein teures Geschenk oder andere Vorteile, um sich ein Geschäft zu sichern. Das Problem unfairer Konkurrenz kann Realität sein. Die gute Nachricht ist, dass immer mehr Mitarbeiter mit Kundenkontakt korrupte Praktiken ablehnen. Die schlechte Nach-

richt ist, dass sie oft nicht wissen, ob sie etwas dagegen tun können. Diese Mitarbeiter müssen überzeugt werden, nicht nur von den potenziell schwerwiegenden negativen Konsequenzen von Korruption, sondern auch von praktischen und erprobten Lösungen. *Collective Action* Initiativen können als ermutigende Beispiele dienen, denn es wurden bereits viele überzeugende Erfolgsgeschichten geschrieben.¹⁴ Solche Initiativen zeigen, wie das Korruptionsrisiko durch die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Regierungen erheblich gesenkt werden kann.

■ **Lösungen auf der „Nachfrageseite“:** Unternehmen haben es möglicherweise nicht nur mit korrupten Mitbewerbern zu tun. Auch Aufforderungen zur Bestechung sowie Erpressung geben in vielen Teilen der Welt Anlass zu ernster Besorgnis. In derartigen Situationen können Unternehmen das Gefühl haben, dass sie solchen Aufforderungen nachkommen müssen, da sie andernfalls mit schwerwiegenden kurzfristigen Folgen konfrontiert werden, wie etwa damit, ein Geschäft zu verlieren. Auch hier gilt: Unternehmen haben durchaus Chancen, gegen Aufforderungen zur Bestechung

14 Weitere Informationen finden Sie in der Vorstellung der Initiativen des International Centre for Collective Action (ICCA) unter <http://www.collective-action.com>.

und gegen Erpressung vorzugehen. Zu den sogenannten *High-Level Reporting Mechanisms* (HLRMs; dt. Mechanismen zur Berichterstattung auf hoher Ebene) gehören beispielsweise präventiv ausgerichtete Ansätze zur Lösung von Problemen auf der Nachfrageseite. Konkret ermöglichen sie es Unternehmen, eine Aufforderung zur Bestechung an eine spezielle, hochrangige Institution zu melden, deren Aufgabe es ist, schnell und unbürokratisch zu reagieren.¹⁵

➤ Unternehmen müssen ehrlich anerkennen, dass sich Mitarbeiter mit Kundenkontakt in einer schwierigen Situation befinden, wenn sie den Integritätswerten des Unternehmens entsprechen wollen und gleichzeitig versuchen, Geschäfte abzuschließen – oftmals in einem Umfeld, in dem Korruption auf der Tagesordnung steht. Doch auch wenn „alle anderen genauso handeln“ und gegen Integritätswerte verstoßen, werden ein korrupter Mitarbeiter und sein Unternehmen den Konsequenzen nicht entgehen können. Es gilt, die Mitarbeiter zu überzeugen, nicht nur davon, dass sie solche Handlungen unterlassen müssen, sondern auch davon, dass es Strategien gibt, mit denen Unternehmen etwas bewirken können. Viele Vertriebsmitarbeiter wissen noch nichts von diesen Chancen. Es ist an der Zeit, das zu ändern!

¹⁵ Einer der Bereiche, die sich für diese Herangehensweise anbieten, ist das öffentliche Auftragswesen. HLRMs sollen bestehende Strukturen und Prozesse, über die Rechtsbehelfe möglich sind, oder Ermittlungsbehörden, die Vorwürfe illegaler Verhaltensweisen untersuchen müssen, nicht ersetzen. Aber diese Vorgänge nehmen unweigerlich längere Zeit in Anspruch und bieten nicht unbedingt schnelle Antworten auf geschäftskritische Fragen. Mit den HLRMs sollen entsprechende Angelegenheiten bereits während einer laufenden Ausschreibung geklärt werden, um weitere Versuche unzulässigen Handelns zu unterbinden und so die Transparenz und einen fairen Abschluss des betreffenden Beschaffungsprozesses sicherzustellen. So kann das Unternehmen ohne Integritätsverletzung weiter an der Ausschreibung teilnehmen. Eine schnelle Reaktion auf die Meldung von Bestechungsaufforderungen und Erpressung kann für Unternehmen auch dann erforderlich sein, wenn der Faktor Zeit entscheidend ist, wie bei der Bearbeitung einer Lizenzbeantragung, der Zollabfertigung von Waren usw. Außerdem kann die schnelle Reaktion abschreckende Wirkung haben und Bestechung von vornherein verhindern sowie Schaden für die Reputation des Ausschreibungsprozesses und der daran beteiligten Akteure abwenden. Weitere Informationen erhalten Sie unter <http://www.collective-action.com/initiatives/hlrm>.

NR. 6 WIR ALLEIN KÖNNEN NICHTS BEWIRKEN...

Diese beliebte Entschuldigung ist nicht korruptionsspezifisch. Sie wird in vielen Fällen zur Rechtfertigung von Untätigkeit vorgebracht. Das Argument besteht darin, dass einseitiges, individuelles Handeln sinnlos ist, da große oder systemische Probleme so nicht gelöst werden können.

Beispiele dafür sind, dass man beim Verlassen eines Raumes nicht das Licht ausmacht oder den Motor nicht abschaltet, wenn man sein Auto kurz irgendwo abstellt, obwohl dadurch Energie, Kosten und CO₂-Emissionen eingespart werden könnten. In Bezug auf die Korruptionsbekämpfung können insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) den Eindruck haben, dass sie zu klein sind, um etwas zu bewirken.

Die Darstellung des eigenen Unternehmens als unbedeutend, als „Tropfen im Ozean“ der Gesamtwirtschaft, macht es einfacher, eine nur zögerliche Korruptionsbekämpfung zu rechtfertigen. Warum sollte das Unternehmen auf sich gestellt handeln und so negative Konsequenzen, wie den Verlust von Geschäften an korrupte Wettbewerber, riskieren? Warum sollte ein Unternehmen wertvolle knappe Ressourcen in ein Antikorruptionsprogramm investieren, wenn alle anderen das auch nicht tun?

Diese Entschuldigung ist noch wirkungsvoller, wenn sie mit Entschuldigung Nr. 5 kombiniert wird: „Wenn wir es nicht tun, wird es jemand anders tun...“ Unternehmen können

sich angesichts der Maßnahmen, die die Korruptionsbekämpfung erfordert, hilflos oder überfordert fühlen. Daher geben sie vielleicht dem Umfeld vor Ort und den dortigen Spielregeln nach, obwohl sie wissen, dass das falsch ist.

No eXcuses – Sehen wir den Tatsachen ins Auge!

■ **Individuelle Maßnahmen motivieren andere:** Wenn Mitarbeiter mit Herausforderungen oder schwierigen Situationen konfrontiert sind, imitieren sie für gewöhnlich das Verhalten und die Vorgehensweise ihrer Vorgesetzten, da dies am wahrscheinlichsten zu Belohnung und Anerkennung führt. Ebenso orientieren sich kleine Unternehmen möglicherweise daran, was größere, einflussreichere Unternehmen oder Kunden tun. Jedes einzelne Unternehmen kann sich daher dafür entscheiden, etwas zu verändern, indem es ein Antikorruptionsprogramm für das eigene Unternehmen einführt und auf dieser Grundlage die Zusammenarbeit mit seinen Geschäftspartnern, einschließlich Vermittlern und Lieferanten, gestaltet.

■ **Gemeinsam ist man stärker:** Es ist gängige Praxis für Unternehmen, sich mit Verbündeten oder Partnern zusammenzuschließen, wenn sie mit komplexen

Situationen wie der Teilnahme an einer Ausschreibung für einen Großauftrag oder der Durchführung eines anspruchsvollen Projekts konfrontiert sind. Nur wenige Unternehmen schaffen alles allein. Das gilt auch für die Korruptionsbekämpfung. Korruption ist komplex, und die Suche nach Verbündeten ein bewährter Lösungsansatz. Kollektive Maßnahmen *binden angreifbare Einzelakteure in ein Bündnis gleichgesinnter Organisationen ein und sorgen für gleiche Wettbewerbsbedingungen unter Konkurrenten. Sie steigern die Wirkung und Glaubwürdigkeit individueller Maßnahmen.*¹⁶ Collective Action Initiativen können verschiedene Formen annehmen, von kurzfristigen Vereinbarungen bis hin zu langfristigen Initiativen mit externer Umsetzung.

> **Verpflichtung zu fairen Ausschreibungen:** Ein praktisches Beispiel für eine Collective Action ist ein so genannter „Integritätspakt“. Der Integritätspakt ist ein von Transparency International entwickeltes Instrument, mit dem eine rechtliche Vereinbarung zwischen einem öffentlichen Auftraggeber, etwa einer öffentlichen Institution, und privaten Anbietern festgelegt wird. Ein externer Dritter, zum Beispiel eine Organisation der

Zivilgesellschaft, hat eine unabhängige Überwachungsfunktion. Die unmittelbaren Vorteile für die einzelnen Parteien sind:

- Der öffentliche Auftraggeber verpflichtet sich, von den Anbietern keine Vorteile zu fordern oder sie diesbezüglich zu erpressen.
- Die Anbieter verpflichten sich, aktive Korruption zu unterlassen, was sie in der Sicherheit tun können, dass ihre Wettbewerber dasselbe vereinbart haben.

Es wurden bereits Hunderte von Integritätspakten in mehr als 15 Ländern geschlossen,¹⁷ wodurch das Risiko, dass insbesondere KMU Geschäfte an korrupte Mitbewerber verlieren oder von Vertretern der öffentlichen Hand erpresst werden, erheblich gesenkt wird. In Mexiko zum Beispiel wurden Integritätspakte bei mehr als 100 Aufträgen im Wert von 30 Milliarden US-Dollar eingesetzt.

> **Verpflichtung zu einheitlichem Vorgehen:** Ein weiteres Beispiel für kollektives Handeln bieten die sogenannten „Standardisierungsinitiativen“. Unternehmen, die oft derselben Branche angehören, verpflichten sich zu festgelegten Compliance-Standards und -Verfahren. Da es sich um eine öffentliche Ver-

¹⁶ Übernommen aus der Veröffentlichung des Weltbankinstituts, „Fighting Corruption through Collective Action – A guide for business“, Version 1.0, 2008.

¹⁷ Weitere Informationen finden Sie auf der Seite www.transparency.org/whatwedo/tools/integrity_pacts von Transparency International.

pflichtung gegenüber der Allgemeinheit und den Medien handelt, ist für Unternehmen ein Anreiz, ihre Pflichten einzuhalten. Ein Beispiel für die kollektive Einhaltung ethischer Standards ist das *International Forum on Business Ethical Conduct for the Aerospace and Defence Industry* (IFBEC). Die IFBEC-Mitglieder haben eine Reihe globaler Grundsätze für Geschäftsethik entwickelt, darunter Null Toleranz gegenüber Korruption.

➤ Die Einbindung von Einzelakteuren in ein Bündnis gleichgesinnter Organisationen hilft dabei, die Wettbewerbsbedingungen zu vereinheitlichen. Mit der Zeit führen diese Bündnisse zu einem Geschäftsumfeld mit geringerem Korruptionsrisiko, in dem alle Unternehmen unabhängig von ihrer Größe oder Marktmacht einen Beitrag leisten können. Durch erprobte kollektive Lösungen kann in verschiedenen Situationen nachweisbar gegen Korruption vorgegangen werden, wobei die Bandbreite von kurzfristigen Herausforderungen wie unfairen Ausschreibungen bis hin zu langfristigen tiefgreifenden Veränderungen reicht. Die Entschuldigung, keine Veränderungen bewirken zu können, ist folglich nicht länger gültig.

NR. 7 WIR BRAUCHEN LOKALE PARTNER, UM UNSERE ARBEIT TUN ZU KÖNNEN

Dies ist eine gängige Entschuldigung unter Mitarbeitern mit Kundenkontakt wie Vertriebsmitarbeitern und Logistikpersonal, die in einem schwierigen oder unbekanntem Umfeld tätig sind. Zum Beispiel können Mitarbeiter damit beauftragt sein, eine Niederlassung in einem neuen Land aufzubauen. Dabei können Sie mit komplexen, verwirrenden Vorschriften oder einer fremden Kultur konfrontiert werden, in der das Vorkommen in hohem Maße von persönlichen Beziehungen zu den Entscheidungsträgern abhängt.

In solchen Fällen entscheiden sich Unternehmen möglicherweise dazu, für alltägliche Geschäftstätigkeiten wie die Beantragung von Lizenzen, Genehmigungen und anderen Berechtigungen lokale Partner hinzuzuziehen. Zu diesen lokalen Partnern können Business-Development-Berater, Handelsvertreter, Zollagenten, Rechtsanwälte und Wirtschaftsprüfer gehören, die alle über fundiertes Wissen der geschäftlichen Gepflogenheiten und Vorgehensweisen vor Ort sowie über ein weites persönliches Netzwerk verfügen.¹⁸

Die Zusammenarbeit mit lokalen Partnern kann in der Tat operative Vorteile haben. Doch der eigentliche Beweggrund ist möglicherweise, dass auf diese Weise das Korruptionsrisiko an einen Dritten ausgelagert wird.

Die Mitarbeiter wissen gegebenenfalls, dass in einem bestimmten Land eine unzulässige Zahlung helfen kann, Prozesse zu beschleunigen oder Dienstleistungen zu erhalten. Doch sie ziehen es vielleicht vor, sich nicht selbst „die Hände schmutzig zu machen“. Bei einem Fehlverhalten des lokalen Partners können die Mitarbeiter die direkte Verantwortung von sich weisen oder sich herausreden, indem sie abstreiten, irgendetwas gewusst zu haben.

No eXcuses – Sehen wir den Tatsachen ins Auge!

■ **Ein ernstzunehmendes Risiko – Unternehmen haften für ihre Partner:** Die Beauftragung von Geschäftspartnern mag zwar im Geschäftsalltag notwendig sein, doch sie birgt auch erhebliche Korruptionsrisiken. Datenerhebungen weisen darauf hin, dass von 1999–2014 in drei Vierteln aller Fälle, in denen eine Strafverfolgung wegen Bestechung im Ausland eingeleitet wurde, Zahlungen durch Mittler erfolgten.¹⁹

Alle Mitarbeiter sollten daher wissen, dass Korruptionsbekämpfung nicht an der Unternehmenstür aufhört. In ihren Ver-

¹⁸ Übernommen aus der Publikation des Büros der Vereinten Nationen für Drogen- und Verbrechenbekämpfung, „An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide“, 2013.

¹⁹ Übernommen aus dem OECD-Bericht zur Auslandsbestechung, „An Analysis of the Crime of Bribing Public Officials“, 2014

antwortungsbereich fällt auch das weitere Geschäftsumfeld, wozu auch die Beauftragung externer Partner gehört.

Unternehmen stehen zunehmend in der Pflicht zu wissen, was ihre Partner tun und wie sie ihre Geschäftsangelegenheiten führen. Gemäß dem britischen *Bribery Act 2010* zum Beispiel haftet eine gewinnorientierte Organisation, wenn eine mit ihr „verbundene“ Person Bestechung nutzt, um Aufträge zu akquirieren oder fortzuführen oder einen Geschäftsvorteil für die Organisation zu erlangen. Eine „verbundene“ Person ist definiert als eine Person, die Dienstleistungen *für oder im Auftrag* der Organisation erbringt. In diesem Fall behandelt der *Bribery Act* externe Partner genauso wie interne Mitarbeiter.

Ähnliches gilt für die US-amerikanische Gesetzgebung. Zum Beispiel musste Alcoa Inc. 2014 zur Beilegung einer von den Justizbehörden vorgebrachten Strafsache 384 Millionen US-Dollar Gebühren an die Wertpapier- und Börsenaufsicht der Vereinigten Staaten zahlen. Eine Tochtergesellschaft von Alcoa hatte Korruptionszahlungen in Höhe von mehr als 110 Millionen US-Dollar an bahrainische Amtsträger gerichtet, wobei ein Berater mit Geschäftssitz in London als Mittler für die Verhandlungen mit den öffent-

lichen Amtsträgern und die Ausführung der rechtswidrigen Zahlungen fungierte.²⁰

■ **Vorsätzliches „Augenverschließen“ birgt ein ernstzunehmendes Risiko:** Immer mehr Unternehmen sind sich des Risikos bewusst, das mit der Beauftragung von Geschäftspartnern einhergeht. Als Reaktion darauf formulieren sie ihre Erwartungen gegenüber ihren Partnern möglicherweise in detaillierten Richtlinien wie einem „Verhaltenskodex für Lieferanten“ oder vergleichbaren Dokumenten. Ein solcher Verhaltenskodex fordert im Allgemeinen Compliance mit allen anwendbaren Gesetzen und verbietet ausdrücklich jede Art von Korruption, wie etwa Bestechung. Das Vorhandensein eines Verhaltenskodex ist für sich genommen jedoch keine ausreichende Absicherung gegen Haftungsrisiken. Eine Verteidigung im Sinne von „Ich wusste nichts davon“ hält möglicherweise nicht stand, wenn bei ordnungsgemäßer Wahrnehmung der Sorgfaltspflicht das Fehlverhalten aufgedeckt worden wäre. Unter die rechtlichen Bestimmungen zu einem „bewussten Augenverschließen“ oder „bewussten Vermeiden“ fällt auch das Augenverschließen gegenüber der hohen Wahrscheinlichkeit eines unrechtmäßigen Verhaltens.

20 Quelle: <https://www.sec.gov/News/PressRelease/Detail/PressRelease/1370540596936>.

➤ Viele Länder führen derzeit strengere Antikorruptionsgesetze ein, in denen Geschäftspartner, die im Auftrag eines Unternehmens handeln, genauso behandelt werden wie die Mitarbeiter des Unternehmens. Unkenntnis ist keine Rechtfertigung: Ein vorsätzliches Wegsehen in Bezug auf das Geschäftsverhalten eines Partners schützt das Unternehmen und seine Mitarbeiter meist nicht vor Reputationsschäden, geschäftlichen und rechtlichen Sanktionen.

NR. 8 WIR KÖNNEN UNS KEIN ANTIKORRUPTIONSPROGRAMM LEISTEN

In den meisten Unternehmen bestehen zahlreiche konkurrierende Ansprüche auf die knappen personellen und finanziellen Ressourcen. So will die Forschungs- und Entwicklungsabteilung vielleicht eine neue Produktlinie herausbringen, während das Marketing eine neue Kampagne für sinnvoll hält und die Compliance-Abteilung ein Antikorruptionsprogramm einführen möchte. Mit jedem dieser Anliegen werden legitime Ziele verfolgt.

Doch im internen Wettbewerb um Unternehmensmittel ist ein Antikorruptionsprogramm möglicherweise benachteiligt. Erstens kann es als lästig wahrgenommen werden, als zusätzliche bürokratische Hürde im Geschäftsbetrieb des Unternehmens. Zweitens finden es die Entscheidungsträger im Unternehmen möglicherweise schwieriger, den direkten finanziellen Nutzen eines solchen Programms einzuschätzen. Und drittens fehlt eventuell die Unterstützung der Mitarbeiter, wenn diese die zugrundeliegenden Absichten nicht verstehen oder die Missbilligung ihrer Kollegen fürchten.

Die Führungskräfte des Unternehmens und andere Mitarbeiter, die mit der Entwicklung und Umsetzung der Unternehmensstrategie beauftragt sind, verstehen oft die Bedeutung der Einführung und Aufrechterhaltung eines Antikorruptionsprogramms. Dennoch kann es sein, dass sie anderen Projekten Priorität einräumen. Dabei greifen sie vielleicht auf die Entschuldigung zurück, dass ein solches

Programm eine zu große finanzielle Belastung sei oder gar „den Mitarbeitern Angst“ mache. Es ist wichtig, dass eine Auseinandersetzung mit solchen Entschuldigungen erfolgt, und zwar sowohl in KMU als auch in großen multinationalen Konzernen.

No eXcuses – Sehen wir den Tatsachen ins Auge!

- **Nicht zu unterschätzende Sanktionen:** Hohe Bußgelder, der Ausschluss aus lukrativen Märkten, die Kündigung von Verträgen und negative Presse – all das sind Beispiele für Korruptionsfolgen, mit denen die betroffenen Unternehmen und ihre Geschäftsführung konfrontiert sind. Zudem ist das Risiko, erwischt zu werden, in den letzten Jahren beträchtlich gestiegen (siehe Entschuldigung Nr. 9).
- **Doppelte Bestrafung:** Zwar ist kein Unternehmen gegen Korruption immun, aber es können Maßnahmen zur Senkung des Korruptionsrisikos ergriffen werden. Verfügt das Unternehmen über ein Antikorruptionsprogramm, ist es weniger wahrscheinlich, dass Mitarbeiter die mit Korruption verbundenen Risiken eingehen werden. Diese Tatsache schlägt sich

zunehmend in Antikorruptionsvorschriften und entsprechenden Verhaltensrichtlinien nieder. So werden Unternehmen, denen Korruption nachgewiesen wurde, nun oft zusätzliche Strafen auferlegt, wenn sie nicht über ein Antikorruptionsprogramm verfügen, wie zum Beispiel im Rahmen des britischen *Bribery Act 2010*.

■ **Der „Versicherungsfaktor“:** Umgekehrt gilt dies ebenfalls: Wenn herauskommt, dass ein Mitarbeiter trotz aller gegenläufigen Bemühungen des Unternehmens korrupt handelt, kann das Vorhandensein eines Antikorruptionsprogramms zur Aufhebung oder Abschwächung von Sanktionen führen. Insofern kann die Investition in ein solches Programm als eine Art Versicherung gesehen werden, genauso wie das Zahlen von Versicherungsprämien mit Blick auf eine Situation, die hoffentlich niemals eintreten wird.

■ **Es muss nicht teuer sein:** Es herrscht weitgehend Einigkeit über die wesentlichen Elemente und Anforderungen eines Antikorruptionsprogramms. Dazu gehören die Unterstützung durch die Geschäftsführung, Schulungen und Kommunikation, interne Kontrollen und Dokumentation, Berichterstattungsmechanismen sowie

Monitoring und Überprüfung.²¹ Für die konkrete Umsetzung dieser Faktoren unter Berücksichtigung der individuellen Merkmale des Unternehmens sollte ein risikobasierter Ansatz gewählt werden. So wird nicht nur sichergestellt, dass die Risiken, die für das Unternehmen wirklich wichtig sind, ermittelt und priorisiert werden, sondern auch, dass die finanziellen und personellen Ressourcen so kostenwirksam wie möglich genutzt werden. Eine Faustregel lautet: Je komplexer die Organisation ist, desto komplexer wird auch das Programm sein. Dies ist insbesondere für KMU von Bedeutung, die häufig neue Richtlinien und Verfahren effektiver einführen können als große, dezentral organisierte Unternehmen.

■ **Viele kostenlose Anleitungsmaterialien:** Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass es ein breites Angebot an kostenlosen, dabei hochwertigen Informationen und Leitfäden zur Einführung von Antikorruptionsprogrammen gibt. Diese Materialien sollten zwar nicht nach dem Copy-and-paste-Prinzip genutzt werden, doch sie stellen eine große Hilfe dar.²²

21 Zum Beispiel: OECD / UNODC / Weltbank, „Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business“, 2013.

22 Einen Überblick über häufig genutzte Informationsquellen finden Sie unter www.allianceforintegrity.org.

› Unternehmen, die beginnen, sich mit dem Korruptionsrisiko auseinanderzusetzen, stoßen damit bei ihren Mitarbeitern möglicherweise auf Skepsis oder gar Angst: Ist mit unserem Unternehmen etwas nicht in Ordnung? Warum wird das jetzt zum Thema gemacht? Die Mitarbeiter sollten daher wissen, dass kein Unternehmen gegen Korruptionsrisiken gefeit ist, und dass diese Risiken wachsen, wenn sie vernachlässigt werden. Im internationalen Rechtsrahmen zeigt sich eine zunehmende Ablehnung gegen Korruption, zum Beispiel durch die Verhängung strengerer Strafen. Unternehmen können es sich folglich nicht mehr leisten, NICHT über ein Antikorruptionsprogramm zu verfügen.

NR. 9 ES WERDEN SOWIESO NUR DIE GROSSEN UNTERNEHMEN INS VISIER GENOMMEN

Dies ist eine besonders beliebte Entschuldigung bei Mitarbeitern von KMU. Unter KMU herrscht immer noch die Sichtweise, dass der Fokus bei der strafrechtlichen Verfolgung von Korruption nach wie vor auf großen multinationalen Unternehmen liegt.

Kombiniert mit Entschuldigung Nr. 8 („Wir können uns kein Antikorruptionsprogramm leisten“) kann dies zu einer informellen Kosten-Nutzen-Analyse führen, die dagegen spricht, die Einführungskosten für ein unternehmensweites Antikorruptionsprogramm auf sich zu nehmen. Das leuchtet ein: Wenn das Entdeckungsrisiko für gering gehalten wird, kann der Eindruck entstehen, dass selbst bei immer höheren Strafen die erwartbaren Kosten eines solchen Programms durch dessen Nutzen nicht aufgewogen werden.

No eXcuses – Sehen wir den Tatsachen ins Auge!

■ **Korruption ist rechtswidrig, unabhängig von der Größe des Unternehmens:** Im internationalen Rechtsrahmen wird nicht zwischen multinationalen Unternehmen und KMU unterschieden. Korruption ist rechtswidrig und Mitarbeiter, die sich diesbezüglich schuldig machen, werden genauso wie ihr Unternehmen und ihre Geschäftsführung bestraft.

■ **Erhebliche Zunahme der Strafverfolgung:** In den vergangenen 10 Jahren hat der politische Wille zur Korruptionsbekämpfung zugenommen. In den USA, in Großbritannien, Deutschland und der Schweiz zum Beispiel kann eine aktive Strafverfolgung beobachtet werden. Hinzu kommt, dass sich die Mehrzahl der großen aufstrebenden Volkswirtschaften, darunter Brasilien, China und Indien, zur Ausarbeitung und Durchsetzung von Antikorruptionsgesetzen verpflichtet hat.

■ **Fokus auf KMU:** Die Strafverfolgungsbehörden konzentrieren sich nicht mehr ausschließlich auf große multinationale Unternehmen. Auch KMU mit internationaler Präsenz geraten zunehmend in den Fokus der Staatsanwälte.²³

■ **Extraterritoriale Reichweite:** Die Strafverfolgung ist zunehmend globaler Natur. Die zwei bedeutendsten nationalen Gesetze, der US-amerikanische FCPA und der britische *Bribery Act 2010*, haben beide extraterritoriale Reichweite. Im Fall des FCPA unterwerfen die US-Strafverfolgungsbehörden Unternehmen mit Sitz außerhalb der USA ihrer rechtlichen Zuständigkeit auf der Grundlage von offenbar aus der Ferne durchgeführten

²³ Quelle: Internationale Handelskammer. Anti-Corruption Third-Party Due Diligence, A Guide for Small and Medium-Size Entities, 2015.

Handlungen wie dem Versenden von E-Mails über US-Server oder der Tätigkeit von Überweisungen über ein Bankkonto in den USA.

■ **Innovative Ansätze steigern das Entdeckungsrisiko:** Das Risiko, entdeckt zu werden, nimmt zu, zum Beispiel durch branchenspezifische Ermittlungen oder Anreize für Whistleblower.

➤ Immer häufiger kommt es zu **branchenspezifischen Ermittlungen**, bei denen Unternehmen aller Größen in einem bestimmten Sektor geprüft werden. Bei der ersten solchen branchenweiten Säuberungsaktion im Jahr 2010 erreichten die Behörden eine Einigung mit Unternehmen der Erdöldienstleistungsbranche, denen Verstöße gegen den FCPA vorgeworfen wurden. Es ging um Bestechungszahlungen an ausländische Amtsträger in Höhe von mehreren Millionen Dollar, „um eine Vorzugsbehandlung und unzulässige Vorteile bei der Zollabwicklung zu erhalten“. Cheryl J. Scarborough, damalige Chefin der US-Wertpapier- und Börsenaufsichtsbehörde (SEC), Abteilung FCPA, sagte: „Die FCPA-Abteilung wird weiterhin branchenweite Säuberungsaktionen durchführen, und keine Branche sollte sich in Sicherheit wiegen.“²⁴

➤ **Belohnungen für Whistleblower:** Im aktuellen internationalen Rechtsrahmen bieten einige Regierungen Mitarbeitern von Unternehmen finanzielle Anreize, wenn sie vermutete Korruptionsfälle melden. Nach dem Dodd-Frank Act in den USA können Whistleblower 10–30 Prozent einer Strafe im Umfang von mehr als 1 Million US-Dollar erhalten, die ein Unternehmen zahlen muss. Dies ist eine mögliche Motivation für Mitarbeiter, Angelegenheiten zu melden, die sonst unentdeckt bleiben. Solche Anreize bestehen nicht nur für Mitarbeiter großer Unternehmen.

■ **Es geht nicht nur um Strafverfolgung:** Fehlverhalten wird in zunehmendem Maße auch durch Geschäftspartner, die Zivilgesellschaft und investigativen Journalismus aufgedeckt.

➤ **Lieferketten-Audits:** Viele KMU sind Lieferanten für größere Unternehmen. Diese größeren Unternehmen verfügen möglicherweise über „Verhaltensrichtlinien für Lieferanten“, die von Letzteren verlangen, in ihren eigenen Betriebsabläufen Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung einzuführen. Die Verhaltensrichtlinien können großen Unternehmen erlauben, ihre Lieferanten zu überwachen, zum Beispiel durch Vor-Ort-Audits, um der Verpflichtung zur Korruptionsbekämpfung Nachdruck zu verleihen.

²⁴ Übernommen aus US-Wertpapier- und Börsenaufsichtsbehörde, „SEC Charges Seven Oil Services and Freight Forwarding Companies for Widespread Bribery of Customs Officials“, 4. November 2010.

› **Kontrolle durch die Öffentlichkeit:** Über die sozialen Medien schließen sich Experten-Blogger mit Organisationen der Zivilgesellschaft und den Medien zusammen, um Nachforschungen über potenzielle Verfehlungen von Unternehmen anzustellen. Bei einer Aufdeckung durch die Medien im Jahr 2012 beschuldigte die New York Times in ihren Artikeln Wal-Mart, den umsatzstärksten Einzelhändler der Welt, Bestechungszahlungen geleistet zu haben, um Genehmigungen für den Bau von Filialen in Mexiko zu erhalten. Die Artikel führten zu einer Untersuchung durch das US-Justizministerium.

› Die Kosten-Nutzen-Analyse ist ein gängiges Instrument, um Geschäftsentscheidungen abzuwägen. Sie ist jedoch nicht geeignet, um den Nutzen korrupter Handlungen den Kosten für die Einführung eines Antikorruptionsprogramms gegenüberzustellen. Korruption ist eine Straftat mit ernststen Folgen – in diesem Fall sollten die Kosten nicht rational quantifiziert werden. Viele Geschäftsleute glauben immer noch, dass die Aufdeckung von Korruption unwahrscheinlich ist. Doch in der Strafverfolgung, bei Lieferketten-Audits und bei der Kontrolle durch die Öffentlichkeit wurden beträchtliche Fortschritte erzielt. Diese Entwicklung wird sich wahrscheinlich fortsetzen. Kein Mitarbeiter sollte daher das Schicksal seines Unternehmens aufs Spiel setzen.²⁵

25 Quelle: Internationale Handelskammer. Anti-Corruption Third-Party Due Diligence, A Guide for Small and Medium-Size Entities, 2015.

NR. 10 ICH WEISS NICHT, WIE ICH MIT KORRUPTION UMGEHEN SOLL!

Herzlichen Glückwunsch! Wenn Sie für das Antikorruptionsprogramm Ihres Unternehmens verantwortlich sind und diese Entschuldigung von Mitarbeitern vorgebracht wird, ist das ein gutes Zeichen. Es zeigt, dass Ihre Mitarbeiter verstehen, was Korruption ist, Interesse an ihrer Bekämpfung haben und sich sicher genug fühlen, darüber zu sprechen, wie dies erreicht werden kann. Sie haben bereits den Willen, gegen Korruption vorzugehen und benötigen nun die Werkzeuge, um es in der Praxis umzusetzen.

In diesem letzten Abschnitt geht es daher weniger um die Entkräftung einer Entschuldigung als um praktische Tipps, wie Sie Ihre Mitarbeiter bei der Arbeit unterstützen können.

■ **Anerkennung zeigen:** Mitarbeiter fühlen sich oft unwohl, wenn sie fragen, wie sie am besten mit Korruption umgehen sollen. Diejenigen, die diesen Schritt wagen, sollten Anerkennung erfahren. So signalisieren Sie, dass Ihr Unternehmen ein solches Verhalten und derartige Nachfragen schätzt.

■ **Aus dem Feedback der Mitarbeiter lernen:** Wenn ein Mitarbeiter eine bestimmte Frage stellt, zum Beispiel zur Angemessenheit eines Geschenks für die Hochzeit eines Kunden, kann wahrschein-

lich davon ausgegangen werden, dass die Frage auch für andere Teile des Unternehmens von Belang ist. Solche realitätsbezogenen Szenarios sollten Sie daher zum Nutzen aller in Ihre Schulungen integrieren.

■ **Keine Universallösung:** Verschiedene Mitarbeiter sind mit verschiedenen Situationen konfrontiert und benötigen daher verschiedene Werkzeuge, die ihnen im jeweiligen Kontext helfen können. Ihr Logistikpersonal ist möglicherweise mit häufigen Aufforderungen zu kleinen Beschleunigungszahlungen konfrontiert. Ein leitender Vertriebsmanager steht vielleicht unter Druck, ehrgeizige Leistungsziele zu erreichen. Er kann versucht sein, gegen das Gesetz zu verstoßen, wenn er an Ausschreibungen teilnimmt, bei denen er die Mitbewerber für korrupt hält.

■ **Schulungen einmal anders:** In Standardschulungen zur Korruptionsbekämpfung mögen computerbasierte Lösungen und andere Formen des Selbststudiums genutzt werden. Das kann zur Sensibilisierung einer großen Anzahl von Teilnehmern geeignet sein, zum Beispiel im Rahmen eines unternehmensweiten Schulungsprogramms. Doch es ist nicht die beste Möglichkeit, um Mitarbeiter für schwierige Situationen zu wappnen. In diesem Fall ist eine interaktive Heran-

gehensweise erforderlich, zum Beispiel in Form von Rollenspielen unter Kollegen.

■ **Haben Sie stets ein offenes Ohr:** Die Mitarbeiter sollten immer die Gelegenheit haben, Fragen zu stellen, sich Rat zu holen oder Verbesserungen an einem Anti-korruptionsprogramm vorzuschlagen. Dies kann entweder durch Ernennung einer damit beauftragten Person oder Abteilung innerhalb des Unternehmens oder über eine spezielle Hotline erreicht werden. Mit dieser Unterstützung werden Mitarbeiter in die Lage versetzt, auf Aussagen wie „Ich weiß nicht, wie ich mit Korruption umgehen soll“ zu reagieren. Außerdem sorgt diese Maßnahme für eine bessere Kommunikation innerhalb des Unternehmens, stärkt das Vertrauen und hilft dabei, Bereiche auszumachen, in denen weitere Unterstützung und Schulungen erforderlich sind.

➤ **Fragen Ihrer Mitarbeiter zum Umgang mit Korruption sollten niemals unbeantwortet bleiben. Ihr Unternehmen muss zur Unterstützung eines Verhaltenskodex ein Klima offener Kommunikation schaffen. Nur dann werden Sie das Korruptionsrisiko mit der Zeit erfolgreich verringern. Überzeugen und stärken Sie Ihre Mitarbeiter!**

PRAKTISCHE ERWÄGUNGEN ZUR ENTKRÄFTUNG VON ENTSCHULDIGUNGEN

Ein Unternehmen kann nicht allein handeln. Die Entscheidung für oder gegen korruptes Handeln kann von einem einzelnen Vertreter oder von einer Gruppe von Mitarbeitern getroffen werden. Dieser kurze Leitfaden hat einige der Entschuldigungen vorgestellt, die am häufigsten von Mitarbeitern genutzt werden, um rechtswidriges oder unmoralisches Verhalten zu rechtfertigen. Ein wirksames Antikorruptionsprogramm muss diese Entschuldigungen mit überzeugenden Argumenten entkräften. Wenn die Mitarbeiter verstehen, dass ihre Entschuldigungen nicht fundiert und sie selbst daher nicht in der Lage sind, ihr Verhalten zu rechtfertigen, ist die Chance größer, dass sie korrupte Handlungen unterlassen.

DIE RISIKEN (ER)KENNEN

Um Korruption zu verhindern, ist es zunächst erforderlich, die Risiken zu (er)kennen, mit denen das Unternehmen konfrontiert ist. Zu diesem Verständnis gehört das Wissen darum, wie Mitarbeiter – ob langjährige oder neue Mitarbeiter oder auch Geschäftspartner – korruptes Verhalten rechtfertigen können.

Eine Bewertung der Korruptionsrisiken sollte die Grundlage für die Einführung und kontinuierliche Verbesserung eines Antikorruptionsprogramms bilden, wozu auch die Entkräftung von Entschuldigungen gehört. Man spricht hier von einem „risikobasierten

Ansatz“. Zu den Korruptionsrisiken unter Mitarbeitern gehören folgende:

- Fehlendes Verständnis, was Korruption eigentlich ist. Wie unter Entschuldigung Nr. 1 dargelegt, ist eine Definition von Korruption nicht so einfach, wie es scheint.

- Billigende Haltung gegenüber Korruption. Wenn Mitarbeiter Korruption tolerieren, muss das Unternehmen eindeutig größere Anstrengungen unternehmen, um deren negative Folgen sowohl für den einzelnen Mitarbeiter als auch für das gesamte Unternehmen herauszustellen.

- Ablehnende Haltung gegenüber Korruption,²⁶ aber Entschuldigungen für korruptes Verhalten. In diesem Fall muss das Unternehmen herausfinden, welche Entschuldigungen die Mitarbeiter in verschiedenen Entscheidungsdilemmata nutzen könnten, um Korruption zu rechtfertigen. In bestimmten Situationen besteht eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter sich auf Entschuldigungen berufen. Dazu gehören:

- > ein Umfeld mit hohem Risiko, wo Korruption als „Teil des unternehmerischen Handelns“ gesehen wird, woraus sich der Gruppenzwang ergibt, dasselbe zu tun. Kollegen, Geschäftspartner und sogar Familienmitglieder und Freunde haben großen Einfluss auf Mitarbeiter und verstärken die Entschul-

²⁶ Übernommen aus Dan Ariely, „The (Honest) Truth about Dishonesty“, 2013.

digung: „Alle anderen handeln so, warum nicht du?“

➤ Situationen, in denen die rechtswidrige Handlung als weit entfernt wahrgenommen wird, also sozusagen auf Abstand gehalten wird. Es mag zum Beispiel einfacher sein, sich Büromaterial im Wert von 10 Euro anzueignen als dem Unternehmen einen entsprechenden Betrag von Barmitteln zu stehlen. Dieser Mechanismus kann auch bei Mitarbeitern mit Kundenkontakt wirken, die weit von der Unternehmenszentrale entfernt sind und dadurch dazu neigen, Korruption als opferlose Straftat zu sehen.

GEEIGNETE SCHULUNGEN UND KOMMUNIKATION

Einige Unternehmen führen Antikorruptionsprogramme möglicherweise nur ein, um eine Rechtsvorschrift zu erfüllen, die ihnen von außen auferlegt wird. Um jedoch die Einstellung von Mitarbeitern zu ändern, so dass die Ablehnung von Korruption für sie zum Grundprinzip wird, müssen „Herz und Verstand“ gewonnen werden. Dies wird nicht durch das Ansehen von Schulungsvideos oder das Lesen von Regelwerken oder Verhaltensrichtlinien erreicht werden. Es sind überzeugendere Maßnahmen erforderlich.²⁷ Das Unternehmen sollte stattdessen die Verpflichtung zur

Korruptionsbekämpfung direkt mit der Identität eines guten Corporate Citizen verknüpfen. Die Botschaft muss klar sein: Das Unternehmen möchte so handeln, weil es „das Richtige“ ist, und nicht, weil es dazu verpflichtet ist. Diese Kernbotschaft sollte im Rahmen der Kommunikation und der Schulungen des Unternehmens regelmäßig wiederholt werden.

Um die Mitarbeiter weiter zu sensibilisieren und ihr Engagement und ihre Kompetenz zu steigern, sollten die folgenden drei Fragen gestellt werden:

WANN gilt eine bestimmte Situation als Korruption?

WARUM sollten Mitarbeiter etwas dagegen tun?

WAS können sie tun, um solche Situationen zu verhindern?

Durch Antworten auf alle drei Fragen erreicht das Unternehmen eine aussage- und überzeugungskräftige Botschaft. Korruptionsbekämpfung ist dann mehr als eine akademische Übung. Es gibt viele ermutigende praktische Beispiele, wie Korruption erheblich gemindert werden kann. Davon können die Mitarbeiter lernen.

²⁷ Übernommen aus Richard T. Bistrong, „The Practitioner’s Viewpoint – Employees facing corruption: A personal reflection“, Journal of Business Compliance, 2013.

REGELMÄSSIGE ERINNERUNGEN FÜR DIE MITARBEITER

Studien haben gezeigt, dass das Verhalten der Mitarbeiter positiv beeinflusst wird, wenn ihnen die Werte und die Ethik des Unternehmens regelmäßig in Erinnerung gerufen werden. Dazu genügt ein Compliance-Poster im Büro oder die Unterzeichnung einer Integritätserklärung vor dem Beginn von Vertragsverhandlungen.

BELOHNUNG FÜR BESONDERES ENGAGEMENT

Unternehmen legen der Entwicklung und Einführung von Antikorruptionsprogrammen oft Best-Practice-Standards zu Grunde. Möglicherweise motivieren sie ihre Mitarbeiter jedoch nicht ausreichend dazu, diese Werte und Normen einzuhalten. Belohnungen sind eine Möglichkeit, die Motivation der Mitarbeiter zu steigern.

Belohnt werden können beispielsweise die Teilnahme der Mitarbeiter an sowie ihre Leistungen in Compliance-Schulungen, die Teilnahme an Risikobewertungen, Vorschläge der Mitarbeiter für das Compliance-Programm oder die Bereitschaft, dubiose Verhaltensweisen oder Angebote in Frage zu stellen

bzw. abzulehnen.²⁸ Die Belohnung zeigt, dass das Unternehmen das betreffende Verhalten schätzt. Sie zeigt auch, dass die Mitarbeiter nichts zu befürchten haben, wenn sie eine Angelegenheit ansprechen oder korruptes Handeln verweigern – selbst wenn diese Weigerung Geschäftseinbußen für das Unternehmen zur Folge haben kann.

ZUWIDERHANDELNDE BESTRAFEN

Damit die Mitarbeiter ein Antikorruptionsprogramm ernst nehmen, ist es ebenso wichtig, Verstöße zu bestrafen. Eine angemessene Bestrafung hat eine positiv verstärkende Wirkung auf menschliches Verhalten und unterstreicht die Verpflichtung des Unternehmens. Neben der korrupten Handlung selbst sollte jedes vorsätzliche Handeln, durch das sich ein Mitarbeiter über die Unternehmenspraxis hinwegsetzt, bestraft werden, beispielsweise die Umgehung wichtiger interner Kontrollen. Wenn Mitarbeiter versuchen, ihre Verstöße mit Entschuldigungen zu rechtfertigen, sollte ihnen gezeigt werden, dass ihr Verhalten falsch war und die Entschuldigungen nicht fundiert sind. Solche Verstöße können als Praxis-

²⁸ Solche nicht finanziellen Belohnungen können Auszeichnungen für Mitarbeiter und Geschäftspartner, die Würdigung von Aktivitäten in der Firmenzeitschrift, die Teilnahme an Seminaren für Führungskräfte sowie persönliche Anerkennung durch die Geschäftsführung oder Anerkennung durch Kollegen sein. Büro der Vereinten Nationen für Drogen- und Verbrechensbekämpfung, „An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide“, 2013.

beispiele zur Verbesserung des gesamten Programms genutzt werden.

TUE GUTES UND REDE DARÜBER

Durch öffentliche Darstellung der Anstrengungen, die ein Unternehmen in Sachen Korruptionsbekämpfung unternimmt, zeigt es, dass es seine Verantwortung als Unternehmen ernst nimmt und sich dazu bekennt. Die Unterrichtung der Öffentlichkeit über ein Antikorruptionsprogramm kann die Sensibilisierung und die Motivation der Mitarbeiter verstärken, die vielleicht denken: „Wenn wir in der Öffentlichkeit darüber sprechen, scheinen wir es ernst zu meinen.“ Dieses Vorgehen kann auch das Interesse gut ausgebildeter und motivierter Arbeitskräfte wecken, Geschäftspartner ermutigen, ebenso zu verfahren und dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil sichern, wenn es auf diese Weise zum bevorzugten Partner bei Kunden, Lieferanten und andere Stakeholder wird, die Integrität großschreiben.²⁹

WORTEN TATEN FOLGEN LASSEN

Am wichtigsten von allem ist vielleicht, dass die Unternehmensleitung mit gutem Beispiel vorangeht. Die Geschäftsführung kann sicherlich ein starkes Signal an die Mitarbeiter senden, wenn sie regelmäßig die Bedeutung des Compliance-Programms betont und einige der Entschuldigungen thematisiert, die in diesem Leitfaden beschrieben werden.

Die wirkliche Überzeugungsarbeit wird allerdings geleistet, wenn das Unternehmen sein Programm auch unter Druck weiterverfolgt. Beispiele wären, dass das Unternehmen auf einen entscheidenden Vertrag verzichtet, weil es eine rechtswidrige Zahlung ablehnt, oder dass es wegen Verzögerungen bei bestimmten Prozessen Geld verliert, weil die Zollabfertigung von Waren nicht rechtzeitig erfolgt. Die Geschäftsführung muss diese schwierigen Entscheidungen beachten und bereit sein, entsprechend zu handeln.

Studien zeigen, dass das Verhalten der Geschäftsführung die Entscheidungen der Mitarbeiter am stärksten beeinflusst. In einer schwierigen Situation imitieren Mitarbeiter für gewöhnlich das Verhalten und die Vorgehensweise ihrer Vorgesetzten, da dies aus ihrer Sicht der beste oder sicherste Weg ist. Das Unternehmen muss daher sicherstellen, dass es den Mitarbeitern keine widersprüchlichen Botschaften sendet: keine Null-

²⁹ Übernommen aus Global Compact der Vereinten Nationen / Transparency International, „Reporting Guidance on the 10th Principle against corruption“, 2009.

Korruption-Politik auf dem Papier gegenüber einer Unternehmenswirklichkeit, in der Geschäfte um jeden Preis abgeschlossen werden. In dem Zusammenhang kann es sinnvoll sein, das Anreizsystem des Unternehmens zu prüfen und zu beurteilen, ob dieses eine übermäßig hohe Risikobereitschaft belohnt, zum Beispiel durch Boni, die an überzogen ehrgeizige Leistungsziele geknüpft sind. Vor diesem Hintergrund sollten Unternehmen proaktiv vorgehen und in Regionen mit hohem Korruptionsrisiko schwankende Umsätze oder Verzögerungen einplanen, insbesondere bei Projekten, für die Lizenzen und Arbeitsgenehmigungen eingeholt oder Waren durch die Zollabfertigung gebracht werden müssen, so dass eine hohe Abhängigkeit von staatlichen Stellen besteht.

➤ **Es gibt keine Abkürzung für integrires geschäftliches Handeln. Korruptionsbekämpfung mag anfangs der steinigere Weg zu einem erfolgreicherem und nachhaltigen Unternehmen sein. Doch es gibt keine Alternative. Korruption zieht eine Unzahl negativer gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Folgen nach sich. Ganz zu schweigen davon, dass Korruption rechtswidrig ist und Unternehmen aller Größen, Branchen und Regionen zunehmend für ihr Fehlverhalten bestraft werden.**

Es ist wichtig, dem Korruptionsrisiko systematisch entgegenzuwirken und zu diesem Zweck formale Richtlinien und Verfahren im Unternehmen einzuführen. Doch dabei sollte der Faktor Mensch niemals vernachlässigt werden. Ihre Mitarbeiter werden möglicherweise Entschuldigungen für Korruption erfinden, vorgeben, die negativen Folgen von Korruption nicht zu kennen, oder behaupten, dass Korruption eine opferlose Straftat oder nicht zu besiegen sei. Welche Entschuldigungen sie auch zur Rechtfertigung ihres Verhaltens nutzen, das Unternehmen muss klare Antworten bereithalten.

