



# Journal Allianz für Integrität





# Journal

Allianz für  
Integrität

Zugunsten der besseren Lesbarkeit wurde der konsequente Ersatz des generischen Maskulinums durch die Beidnennung der weiblichen und männlichen Form nicht angewendet.  
Wir bitten um Verständnis.

# Inhalt

Editorial .....	05
Allianz für Integrität .....	06
Erfolgsgeschichten .....	08
<b>Brasilien</b> – Ein Ethik- und Verhaltenskodex für ein Unternehmen – Ein Beispiel aus Rio Grande do Sul .....	08
<b>Ghana</b> – CFC Savings & Loans hat jetzt einen Operational Risk Manager .....	10
<b>Indonesien</b> – Stärkung der Compliance-Kapazitäten von Unternehmerinnen in Bandung .....	12
Zahlen und Fakten .....	14
Berichte der Partner .....	16
<b>Shankar Jadhav</b> Bombay Stock Exchange .....	16
<b>Dr. Klaus Moosmayer</b> Siemens AG .....	19
<b>Guillermo Luis Fiad</b> Trenes Argentinos Infraestructura .....	22
Partner im Interview .....	24
<b>Dr. Volker Treier</b> Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. ....	24
<b>Prof. Dr. Edda Müller</b> Transparency International Deutschland e.V. ....	28
<b>Minister Wagner de Campos Rosário</b> Ministerium für Transparenz und Generalrechnungsprüfer, Brasilien .....	34
Publikationen .....	38
Team und Kontakte .....	40
Impressum .....	42



# Editorial



**Noor Naqschbandi**

Leiter, Allianz für Integrität

## Liebe Leserinnen und Leser,

die Allianz für Integrität ist seit dem Launch im Oktober 2015 als globales Netzwerk schnell und stetig gewachsen. In den vergangenen drei Jahren haben wir regionale Standorte in Brasilien, Ghana, Indien, Indonesien und Mexiko etabliert und unser Sekretariat in Berlin betreut von Deutschland aus das Netzwerk weltweit.

Die Allianz für Integrität wurde mit dem Ziel ins Leben gerufen, mehr Transparenz und Integrität in globalen Lieferketten zu schaffen. Das beständige Wachstum des Netzwerkes weltweit und das kontinuierliche Engagement von Partnern und Unterstützern seit der Gründung zeigt, wie wichtig und relevant diese Thematik ist.

Unsere Partner und Unterstützer aus der Privatwirtschaft, den Verbänden, dem öffentlichen Sektor und der Zivilgesellschaft schätzen unseren direkten und umfassenden Ansatz. Gemeinsam haben wir zahlreiche praxisorientierte Lösungen und Instrumente, insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), entwickelt und angewandt. Unser globales Netzwerk ermöglicht es uns zudem diese praktischen Erfahrungen aus den Ländern und Regionen auch in globale Foren, wie beispielsweise die Business 20, zu tragen und dort in Wert zu setzen.

Stets fragen wir uns zudem, welche Themen und Trends uns in der Zukunft leiten werden. Die digitale Transformation bietet dabei zahlreiche Chancen und einige Herausforderungen mit Blick auf die Stärkung von Transparenz und Integrität. Wir freuen uns darauf unser Wissen und unsere Erfahrung im Netzwerk zu nutzen, um auch weiterhin praktische Lösungsansätze zu finden und neue Akzente zu setzen, wie z. B. bereits durch unsere „TheIntegrityApp“.

In diesem Sinne möchten wir mit dem Journal die vergangenen drei Jahre ein wenig Revue passieren lassen. Es ist eine schöne Gelegenheit uns bei unseren Partnern und Unterstützern für ihr bisheriges Engagement recht herzlich zu bedanken. Wir freuen uns darauf auch in den kommenden Jahren gemeinsam mit Ihnen allen ergebnisorientiert und vertrauensvoll zusammen zu arbeiten

Viel Spaß beim Lesen.

Noor Naqschbandi

# Allianz für Integrität

## Businesses take action

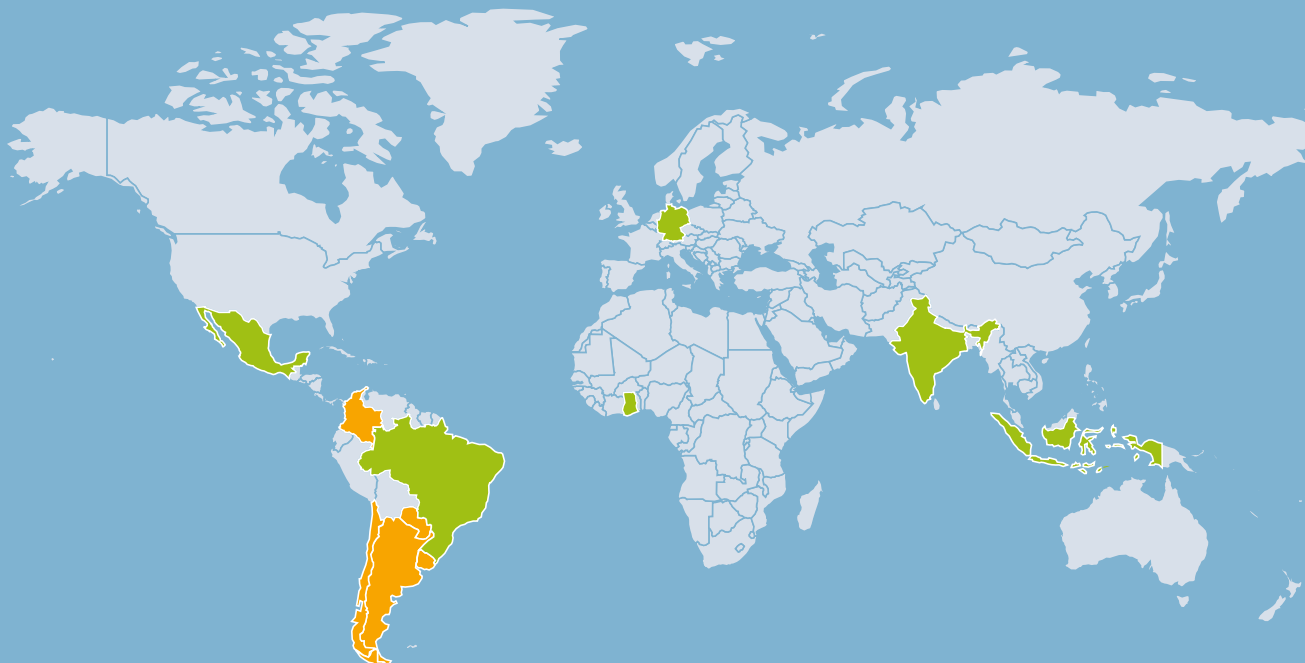
Korruption stellt ein wesentliches Hindernis für nachhaltige Entwicklung dar. Korruptionsprävention trägt daher dazu bei, Ungleichheiten abzubauen, Rechtsstaatlichkeit zu stärken, Investitionen zu ermöglichen und ein förderliches Geschäftsumfeld zu schaffen. Besonders der Privatsektor nimmt eine zentrale Rolle in der Korruptionsprävention ein, da er verschiedene Wirtschaftssysteme miteinander verbindet. Infolgedessen hat das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) die Allianz für Integrität gegründet, um sich in Zusammenarbeit mit dem deutschen Privatsektor für mehr Transparenz und Integrität in internationalen Lieferketten einzusetzen. Das globale Netzwerk der Allianz für Integrität bietet eine neutrale Plattform für den Austausch zwischen relevanten Akteuren aus dem Privatsektor, Unternehmensverbänden, des öffentlichen Sektors sowie der

Zivilgesellschaft. Gemeinsam werden Herausforderungen diskutiert und Lösungsansätze entwickelt, um faire Marktbedingungen zu fördern. Die Initiative arbeitet von Regionalbüros in Afrika, Asien und Lateinamerika sowie dem Sekretariat in Berlin aus. Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH implementiert das Projekt. Das Vorhaben der Allianz für Integrität wird von zahlreichen lokalen und multinationalen Unternehmen, Unternehmensverbänden, öffentlichen Institutionen, zivilgesellschaftlichen sowie internationalen Organisationen, wie beispielsweise Transparency International oder das Büro der Vereinten Nationen für Drogen- und Verbrechenbekämpfung (UNODC), unterstützt. Gemeinsam zielen die engagierten Stakeholder darauf ab, durch Collective Action, die Integrität im Wirtschaftssystem zu fördern.

6

## Regionen

Die Allianz für Integrität ist in den folgenden Regionen aktiv.





Die Allianz für Integrität fördert den branchenübergreifenden Wissensaustausch ihrer Partner und Unterstützer auf lokaler, regionaler und globaler Ebene, unter anderem im Rahmen ihrer Governancestruktur oder Arbeitsgruppen. Im Netzwerk werden durch die gemeinsame Erstellung praktischer Tools, wie beispielsweise Handbüchern von und für Anwender, Wissen und Informationen ausgetauscht und bereitgestellt. Diese Tools geben Good Practice Beispiele und Vorschläge zur Umsetzung von Compliancemaßnahmen in Unternehmen. Die Allianz für Integrität bietet auch digitale Lösungen wie den Online Support Desk und TheIntegrityApp an, welche Unternehmen bei der Verbesserung ihrer Compliancekapazitäten unterstützen. Durch das Trainingsprogramm „Von Unternehmen für Unternehmen“ (De Empresas Para Empresas – DEPE) unterstützt die Allianz für Integrität kleine und mittel-

ständige Unternehmen, ihre Kapazitäten und ihr Wissen zu Korruptionsprävention auszubauen. Dabei werden Vertreter unterschiedlicher Unternehmen mit wenig oder ohne Erfahrung im Bereich Antikorruption, von erfahrenen Compliance Officern lokaler und internationaler Unternehmen, geschult.



# Erfolgsgeschichten

## Brasilien – Ein Ethik- und Verhaltenskodex für ein Unternehmen – Ein Beispiel aus Rio Grande do Sul

Die Firma Scherer Informática ist ein kleines IT-Unternehmen in Porto Alegre mit etwa 15 Beschäftigten. Bevor es mit der Allianz für Integrität im Jahr 2016 in Berührung kam, hatte das Unternehmen weder Kenntnisse zu Korruptionsprävention noch eine verantwortliche Kontaktperson.

### Beitrag der Allianz für Integrität

Paulo Ckless, Geschäftsführer der Scherer Informática, nahm im Oktober 2016 aktiv an einem „De Empresas Para Empresas (DEPE)“ Training in Porto Alegre teil. Im Rahmen des Trainings erhalten kleine und mittelständische Unternehmen Tools für die Umsetzung eines Compliance-Programmes. Ckless war nach dem Training entschlossen, einen Ethik- und Verhaltenskodex für seine Firma zu schaffen. Er wandte sich an die Allianz für Integrität mit der Bitte um Kommentierung seines eigenen Entwurfs eines Verhaltenskodex. Die DEPE-

Trainergruppe bearbeitete diese Bitte und gab dem Unternehmen im Dezember 2016 Unterstützung und Tipps für die Formulierung des Kodex. Die Allianz für Integrität unterstützte die Firma des Weiteren in der Umsetzungsphase. Das betriebsinterne Training zum Verhaltenskodex für alle Mitarbeiter der Scherer Informática startete im März 2017.

### Aktuelle Entwicklung

Intern verwendet Scherer Informática den neuen Ethik- und Verhaltenskodex, um Mitarbeitern ihre Werte zu vermitteln und das Engagement des Topmanagements hinsichtlich Business Integrity zu belegen.

Im Außenverhältnis zeigt der Ethik- und Verhaltenskodex, welches Verhalten das Unternehmen von den Zulieferern erwartet. Er kann von der Website <http://schererinformatica.com.br/codigo-de-conduta-scherer/> abgerufen werden.

8

„Wir übersenden Ihnen unseren **Verhaltenskodex** im Entwurf. Ich möchte Ihnen für die Übermittlung der Muster verschiedener Verhaltenskodizes danken, die für uns **sehr nützlich** waren und uns geholfen haben, unseren **eigenen Kodex zu entwerfen.**“

Paulo Ckless, Geschäftsführer der Scherer Informática





„Nach unserer Teilnahme am **Compliance Training für Unternehmen der Allianz für Integrität** in Accra im August 2016 haben wir jetzt einen **Operational Risk Manager** und zudem ein Team verantwortlich für alle Fragen zur Risikobewertung, Korruptionsbekämpfung und Compliance. Diese **Entwicklung bestärkt das Unternehmen** in seinem Bestreben, sich bei der künftigen Expansion seines Geschäfts mit Korruptions- und Compliance-Risiken auseinanderzusetzen.“

Yaw Boafo, Internal Audit Officer, CFC Savings and Loans

## Ghana – CFC Savings & Loans hat jetzt einen Operational Risk Manager

CFC Savings & Loans ist seit 2010 ein Finanzinstitut in Ghana, welches jedoch nicht dem Bankensektor angehört. Im Juni 2017 hatte das Unternehmen insgesamt 240 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und betrieb 21 Filialen mit Hauptgeschäftssitz in Accra. Auch wenn das Unternehmen Compliance-Themen ernst nahm, schenkte es den Themen Operative Risiken und Compliance keine tiefere Aufmerksamkeit. Es hatte niemanden, der speziell für diesen Bereich zuständig war, da dem Unternehmen die dringende Notwendigkeit nicht ausreichend bewusst war. Die Revisionsabteilung war für ein weites Aktivitätsspektrum zuständig und somit zu dem Zeitpunkt unter anderem auch für Compliance-Fragen.

### **Beitrag der Allianz für Integrität**

Nachdem ihr Internal Audit Officer aus der Revisionsabteilung im August 2016 an einem Compliance Training

für Unternehmen der Allianz für Integrität in Accra teilgenommen hatte, beschloss das Unternehmen, die gewonnenen Erkenntnisse umzusetzen. Es nahm in der Folge auch an den Veranstaltungen der Allianz für Integrität zur Bewusstseinschaffung teil, so auch an der Konferenz „Making Compliance Attractive for Businesses in Developing Countries“. Er prüfte einige der von der Allianz für Integrität vorgestellten praktischen Tools, wie den Taschenführer No eXcuses und die Veröffentlichung Ensuring Compliance: A practical handbook for Ghanaian businesses, um diese selbst im Unternehmen anzuwenden.

### **Aktuelle Entwicklung**

Im Bestreben, ein Unternehmen mit gesellschaftlicher Verantwortung – also ein guter „Corporate Citizen“ – zu sein und sich gleichermaßen für weiteres Wachstum





zu positionieren, wurden fortlaufende Aktivitäten wie Risikomanagement, interne Maßnahmen wie auch kollektive Maßnahmen (z. B. Aktivitäten der Allianz für Integrität) zur Korruptionsprävention bzw. der Einhaltung festgelegter Grundsätze beschlossen. Infolgedessen wurde die Position eines Operational Risk Managers geschaffen und im November 2016 Frank Bisiw als neuer Mitarbeiter für diese Position eingestellt. Bereits im Juni 2017 verfügte die neue Operational Risk-Abteilung über insgesamt vier Mitarbeiter.

Seit Schaffung dieser Abteilung konnte das Unternehmen Aufgaben rund um Compliance wirksamer und effizienter bewältigen. Es ist nicht mehr vom Revisionsteam abhängig, das nicht über ausreichende Ressourcen verfügte, um auch Compliance- und Operational Risk-Themen im Tagesgeschäft zu bearbeiten. Compliance-bezogene Themen

wurden vom Unternehmen intern und auch bei seinen Treffen mit außenstehenden Dritten wie Kunden, Zulieferern und Aufsichtsbehörden angesprochen. Diese positiven Entwicklungen waren das Ergebnis der Teilnahme am Compliance Training für Unternehmen der Allianz für Integrität, sowie der Nutzung der Instrumente zur Bewusstseins-schaffung.



## Indonesien – Stärkung der Compliance-Kapazitäten von Unternehmerinnen in Bandung

Laut einer jüngst veröffentlichten Studie der Weltbank\* haben es Unternehmerinnen in Indonesien immer noch viel schwerer und sehen sich bei ihrer Geschäftstätigkeit oft größeren Herausforderungen gegenübergestellt als männliche Marktteilnehmer; dazu gehört auch mit Fragen des Compliance-Bereichs umzugehen. Die Allianz für Integrität bietet auch in Indonesien ihr Korruptionspräventionstrainingsprogramm „Von Unternehmen für Unternehmen“ an. Ziel des Trainings ist es, unternehmerische Integrität zu fördern und insbesondere die Compliance-Kompetenzen von Unternehmerinnen bzw. von Frauen geführten kleinen und mittleren Unternehmen zu stärken.

### Beitrag der Allianz für Integrität

Am 16. Juni 2017 führte die Allianz für Integrität ihr eintägiges Compliance-Training für Unternehmerinnen in Bandung durch. 41 Unternehmerinnen aus Bandung, den umliegenden Regionen und Jakarta nahmen an dem Training teil. Mit dem Ziel, ein angenehmes Trainings-

umfeld zu schaffen und eine dynamische Diskussion über ein Thema zu fördern, das unter Frauen noch immer als Tabu gilt, wurde das eintägige Training von drei Trainerinnen durchgeführt. Die Trainerinnen Miranda Andamsari, Compliance Officer bei Merck Group Indonesien, Ranny Fathia, Compliance Associate bei PT Siemens Indonesia, und Nunki Juniarti, Inhaberin der PT Aria Prima Enterprise, gaben ihre Erfahrungen weiter und vermittelten den Teilnehmerinnen praktisches Verständnis für die verschiedensten Formen der Korruption und interne sowie externe Maßnahmen zur Korruptionsprävention. Außerdem lernten die Teilnehmerinnen, wie im Tagesgeschäft mit Grauzonen umzugehen ist.

### Aktuelle Entwicklung

Mit dem Training wurde das Wissen der teilnehmenden Unternehmerinnen über die verschiedenen Formen der Korruption und über den Umgang mit Grauzonen in ihrem geschäftlichen Umfeld erweitert. Das Training löste auch eine lebhaftere, offene Diskussion aus und ermutigte

„Mit diesem Training sind **kleine und mittlere Unternehmen**, die mit Integrität und null Toleranz gegenüber Korruption arbeiten wollen, **besser vorbereitet.**“

„Hoffentlich kann dieses Training andere kleine und mittlere Unternehmen zur **Bildung einer Antikorruptionsgemeinschaft** ermutigen.“

Istiana Ilma Sakina, Unternehmerin

die Teilnehmerinnen, sich gegenseitig über unterschiedliche Herausforderungen und Korruptionsfragen auszutauschen, denen sie in einer männlich dominierten Geschäftswelt, wie beispielsweise im Baugewerbe oder im Bergbau, begegnen. In diesem Sinne wurden die Teilnehmerinnen für den Umgang mit diesen Herausforderungen sensibilisiert. Die Teilnehmerinnen wurden auch über aktuelle rechtliche und aufsichtsrechtliche Regularien zur Unternehmenshaftung und die Bedeutung von Korruptionsbekämpfungsmaßnahmen in ihren Unternehmen zur Erzielung eines Wettbewerbsvorteils in der heutigen Geschäftswelt informiert. Des Weiteren sensibilisierte das Training die Teilnehmerinnen dafür, dass der Kampf gegen Korruption nicht alleine geführt werden kann und ermutigte sie, sich über entsprechende Berufsverbände oder Gemeinschaften an kollektiven Maßnahmen zu beteiligen und damit ein wirksames Zeichen für die Stimme der Unternehmerinnen zu dieser Problematik zu setzen. Sie brachten ihr großes Interesse an anstehenden Aktivitäten zur Bewusstseins-schaffung oder künftigen Diskussionen der Allianz für

Integrität zu diesem Thema zum Ausdruck. Als Folgeveranstaltung zum positiven Ausgang des Trainings und um dem Wunsch der Trainingsteilnehmerinnen nachzukommen, sich in der Allianz für Integrität zu engagieren, wurde am 12. August 2017 eine spezielle Arbeitsgruppe aus Unternehmerinnen und weiblichen Fachkräften in Bandung gegründet. Die Arbeitsgruppe bringt Unternehmerinnen und weibliche Fachkräfte aus den wichtigsten Berufsverbänden zusammen. Beim ersten Treffen tauschten sich die Teilnehmerinnen über ihre Erfahrung mit Korruption im Tagesgeschäft aus und begannen damit, praktische Lösungen zur Risikominimierung zu finden und umzusetzen. In den kommenden Monaten werden die Mitglieder der Arbeitsgruppe in Dialoge und Aktivitäten zur Stärkung der internen Maßnahmen in ihren Organisationen eintreten und bei der Suche nach Lösungen für knifflige Situationen, die ihnen im wirklichen Leben begegnen, zusammenarbeiten.

\* Women Entrepreneurs in Indonesia “A Pathway to Increasing Shared Prosperity”, The World Bank Office Jakarta, April 2016



# Zahlen und Fakten

## Trainings weltweit

Die Allianz für Integrität bietet ein dreistufiges Trainingsprogramm zu Compliance und Korruptionsprävention in Afrika, Asien und Lateinamerika an.

### Phase 1: Train-The-Trainer

Um Trainer zu werden, lernen Compliance Officer von lokalen oder multinationalen Unternehmen zunächst die Inhalte und Methoden des Korruptionspräventionstrainingsprogramms kennen.

### Phase 2: Korruptionspräventionstraining

Die Trainer schulen lokale Unternehmen mit wenig bzw. ohne Erfahrung im Umgang mit Compliance-Themen. Die Fachkenntnisse und praktischen Erfahrungen der Experten helfen den Teilnehmenden bei der Entwicklung und Umsetzung eines passenden Compliance Management Systems.

### Phase 3: Support Desk

Die richtige Umsetzung ist der Schlüssel zum Erfolg und gleichzeitig die größte Herausforderung. Während dieser Phase, erhalten die Teilnehmenden zusätzliche Informationen über den Support Desk. Hier werden auch spezifische Fragen mit Unterstützung von Experten des Netzwerks der Allianz für Integrität beantwortet.

# 86

Erfolgte Trainings

Mexiko

Kolumbien

Brasilien

Paraguay

Uruguay

Chile

Argentinien



# 1047

Organisationen, die an Trainings teilnahmen

Deutschland

# 1589

Teilnehmende in Trainings

Indien

Ghana

Indonesien

# 158

Aktive Trainer, von denen

131

Unternehmensvertreter sind

# Berichte der Partner

## Veränderte Dynamik: In Führung nicht trotz, sondern dank Integrität im Geschäftsleben



### Shankar Jadhav

Leiter der Abteilung  
Strategy Legal Commercial  
Infrastructure Marketing & Corporate  
Communications  
Bombay Stock Exchange

Shankar Jadhav ist Chief Strategy Officer der Bombay Stock Exchange (BSE), der ältesten Börse Asiens und der weltweit größten Börse mit mehr als 5400 notierten Unternehmen, sowie der weltweit schnellsten mit einer Reaktionszeit von 6 Mikrosekunden.

16

„Es war die beste aller Zeiten und die schlimmste aller Zeiten, es war die schlimmste aller Zeiten, es war das Zeitalter der Weisheit, es war das Zeitalter der Dummheit, es war die Zeit des Glaubens, es war die Zeit des Unglaubens, es war die Zeit des Lichts, es war die Zeit der Dunkelheit, es war der Frühling der Hoffnung, es war der Winter der Verzweiflung.“ Dieses Zitat aus Charles Dickens Tale of Two Cities passt sehr gut zur heutigen Zeit mit ihrer Globalisierung der Wirtschaft, die Türen zu aufregenden Möglichkeiten und erdrückenden Herausforderungen öffnet. Der ausschlaggebende Faktor, der bestimmt, ob es die beste oder die schlimmste aller Zeiten ist, sind die heutigen und künftigen Führungskräfte der Wirtschaft. Die Branchenführer, die die Welt in eine neue Zukunft geleiten, haben die Pflicht zu einer nachhaltigen und integrativen Entwicklung und es liegt in ihrer Entscheidung, wie sie ihre Geschäfte führen. Die Rolle eines Wirtschaftsführers hat über die Jahre einen grundlegenden Wandel erlebt und sie beschränkt sich nicht mehr nur auf die Maximierung von Wohlstand. Wirtschaftsführer und Unternehmen, die auf diese sich ändernden Erwartungen hinsichtlich mehr Verantwortlichkeit und Transparenz, so wird es ja heute auch erwartet von allen Beteiligten einschließlich Anteilseignern, Regierungen und der Öffentlichkeit, reagieren, sind

der Konkurrenz um eine Nasenlänge voraus. Was allerdings eine wahre Führungspersönlichkeit vom Rest unterscheidet, ist die Fähigkeit zu erkennen, dass „Business Integrity“, also Integrität im Geschäftsleben, mehr ist als nur „das Richtige tun“, weil es sich wirtschaftlich rechnet, sondern weil es moralisch und ethisch auch sinnvoll ist. In der heutigen dynamischen, globalisierten Geschäftswelt ist es nötig, sich selbst und das eigene Unternehmen einem Wandel zu unterziehen, ohne zentrale Wertvorstellungen zu gefährden. Die wichtigste Aufgabe einer Führungspersönlichkeit ist es heutzutage, Werte und Grundsätze festzulegen, die von zentraler Bedeutung und nicht verhandelbar sind, und sicherzustellen, dass diese von Mitarbeitern und Partnern verstanden und eingehalten werden. Das Blatt wendet sich, es wird zunehmend verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln, gestützt auf weltweite robuste Compliance-Systeme und Regelwerke, gefordert. Überall auf der Welt entsteht wachsender Druck auf Unternehmen, auf sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Ebene verantwortungsvoll zu handeln. Nach Auffassung der Bombay Stock Exchange (BSE) ist der Hauptzweck der Einbindung von Integrität in die geschäftliche Praxis die qualitative Verbesserung der Informationen, die den Kapitalgebern bereitgestellt werden. Das Ziel ist dabei, umfassendere und



relevantere Informationen bereitzustellen, die Entscheidungen zur effizienten Kapitalallokation und deren strikte Ausrichtung an Unternehmensstrategien unterstützen können. Das Verhältnis zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern war nie wichtiger als heute. Offene Kommunikation gepaart mit Vertrauen in das Management und den Vorstand sind unerlässlich für den Aufbau langfristiger Beziehungen zu Investoren, die es Unternehmen ermöglichen, sich von einer stets wachsenden Zahl globaler Anlageoptionen abzuheben. Wir an der BSE setzen verschiedene Mechanismen ein, um die Bedeutung von Integrität und Nachhaltigkeit im Ökosystem Kapitalmarkt zu propagieren. Das Ministerium für Unternehmensangelegenheiten (MCA) der indischen Regierung gab 2009 die ersten Freiwilligen Leitlinien heraus. Diese 2011 überarbeiteten Leitlinien unterstreichen in neun Grundsätzen, dass Unternehmen eine Rolle als verantwortungsvolle Akteure in der Gesellschaft anstreben müssen, so dass jede ihrer Handlungen zu nachhaltigem Wachstum und wirtschaftlicher Weiterentwicklung führt.

Die Aufsichtsbehörde für den Wertpapiermarkt in Indien, Securities & Exchange Board of India (SEBI), hat die Berichterstattung zur unternehmerischen Verantwortung,

Business Responsibility Reporting (BRR), für die nach Marktkapitalisierung 500 größten Unternehmen ab 1. April 2017 verpflichtend gemacht. Die BSE stand immer an vorderster Front, wenn es darum ging, Initiativen von Aufsichtsbehörden zur Förderung unternehmerischer Integrität zu unterstützen. Zur Stärkung der unternehmerischen Integrität schlossen Global Reporting Initiative (GRI) und die BSE Mitte 2016 eine förmliche Absichtserklärung zur Zusammenarbeit und Unterstützung der 500 größten börsennotierten Unternehmen bei der Einrichtung eines Systems zur Nachhaltigkeitsberichterstattung und zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten. Die BSE ist Mitglied des „Integrated Reporting (IR)“ und schafft aktiv das Bewusstsein für integrierte Berichterstattung und wie es Unternehmen hilft, Prozesse und Aktivitäten effizienter zu steuern. Darüber hinaus weckt es ein Bewusstsein für die heterogenen Kapitalmittel, Ressourcen und Beziehungen, die für den Aufbau besserer Geschäftsmöglichkeiten eingesetzt werden und voraussichtlich erforderlich sind. Im Bereich Governance haben wir im Dezember 2016 gemeinsam mit der „International Finance Corporation (IFC)“, einer Organisation der Weltbank, die Corporate Governance Scorecard eingeführt. Schwerpunktmäßig soll dieses Instrument es Unternehmen ermöglichen, ihr

Engagement für gute Praktiken in der Unternehmensführung, für Aktionärsrechte, zum Themenbereich Verantwortlichkeit und Vorstände, für Kontrollsysteme, Offenlegung, Integrität und Transparenz zu bewerten. Dieser Ansatz geht über bloße Compliance hinaus mit Blick auf die Umsetzung globaler Best Practices. In diesem Rahmen betrachten wir die Allianz für Integrität als einen selbstverständlichen Partner. Als internationale Initiative dient sie als Schnittstelle von Best Practices und zum Wissens-

aufbau – ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Förderung unternehmerischer Integrität und die Korruptionsbekämpfung. Die globale Initiative befindet sich in einer einzigartigen Position, um die Besten der Besten, Vordenker, Praktiker und Aktivisten auf einer einzigen Plattform zusammenzubringen, zur Stärkung dieser Bewegung und im Streben nach immer höheren Standards unternehmerischer Integrität mit dem Ziel eines gerechten integrativen Wachstums.

„Die **wichtigste Aufgabe** einer Führungspersönlichkeit ist es heutzutage, **Werte und Grundsätze festzulegen**, die von zentraler Bedeutung und nicht verhandelbar sind, und sicherzustellen, dass diese von Mitarbeitern und Partnern verstanden und eingehalten werden.“



# B20 Cross-Thematic Group Responsible Business Conduct & Anti-Corruption



**Dr. Klaus Moosmayer**  
Chief Compliance Officer  
Siemens AG

Vorsitzender der  
Cross-Thematic Group  
Responsible Business Conduct &  
Anti-Corruption unter der  
deutschen G20-Präsidentschaft  
der B20 in 2017

Verantwortungsvolles Unternehmertum und Korruptionsbekämpfung war eine der Säulen im Rahmen der B20 unter der deutschen G20-Präsidentschaft 2017. Folglich wurde eine themenübergreifende Gruppe für die Ausarbeitung strategischer aber auch pragmatischer Empfehlungen und Beispiele der Best Practices eingerichtet, um den G20-Mitgliedern die Sicht der Wirtschaft zu übermitteln. Als Konzeptpartner der themenübergreifenden Gruppe stellte die Allianz für Integrität unter der Leitung von Noor Naqschbandi einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar. Ihre strategische Ausrichtung auf den öffentlichen Sektor und die Zivilgesellschaft sowie ihre Erfahrung im Bereich der internationalen Korruptionsprävention und -bekämpfung flossen ebenfalls in die Empfehlungen und wurden in unserem ausführlichen Dokument mit aufgenommen. Es ist unabdingbar, Lebensstandard und Wirtschaftswachstum zu steigern. Ob bei der Schaffung von Arbeitsplätzen, Ausbildung und Bildung, Innovation und technologischer Entwicklung – Unternehmen spielen eine wesentliche Rolle bei der Verbesserung der Lebensbedingungen in der ganzen Welt. Ausländische Direktinvestitionen

können positiv zur Entwicklung der lokalen Wirtschaft beitragen. Weltweit engagiert sich eine Vielzahl von Unternehmen durch verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln (Responsible Business Conduct (RBC)) und verbessert so Gesundheits- und Sicherheitsstandards am Arbeitsplatz, Gesellschaft, Umwelt und Verbraucherwohlfahrt. Immer mehr Unternehmen übernehmen dieses Konzept in ihrer Wertschöpfungskette. Ein wesentlicher Bestandteil des Ansatzes Responsible Business Conduct ist die Korruptionsbekämpfung. Korruption reduziert die Effizienz und erhöht die Ungleichheit. Sie verzerrt die effiziente Verteilung der Ressourcen. Sie erhöht die Geschäftskosten. Sie untergräbt das Vertrauen in Regierungen und erodiert den Rechtsstaat. Laut Studien des World Economic Forums belaufen sich die Kosten von Korruption auf mehr als fünf Prozent des globalen BIP (2,6 Billionen USD). Für die Korruptionsbekämpfung wurde schon viel getan. Wir können jedoch noch mehr tun. B20 Deutschland hat deshalb beschlossen, eine themenübergreifende Gruppe für verantwortungsvolles Unternehmertum und Korruptionsbekämpfung einzurichten.

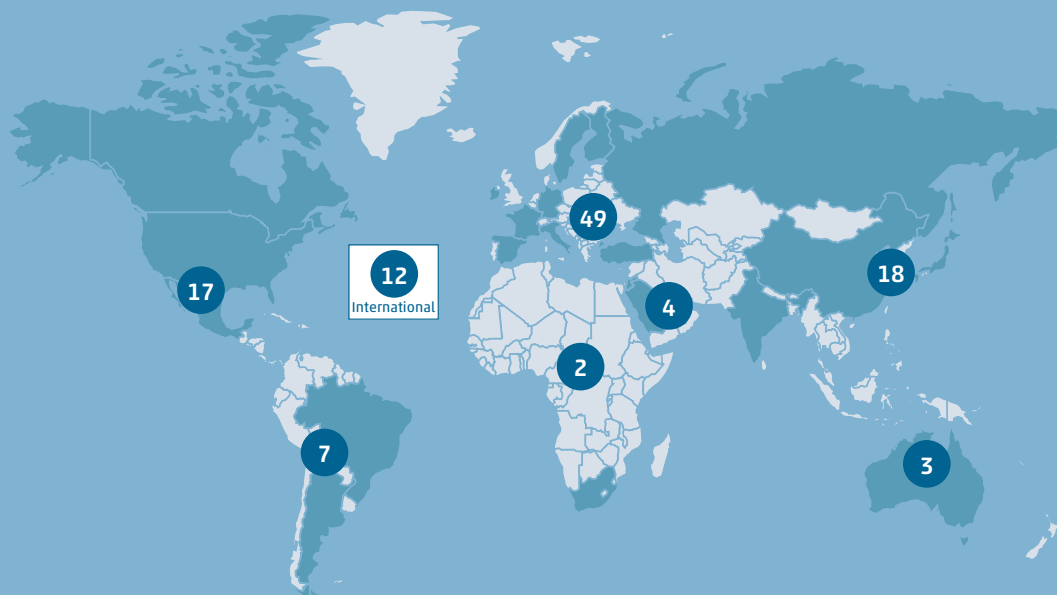
## Kernempfehlungen

### Transparenz über Eigentumsverhältnisse in Unternehmen schaffen

Empfehlung 1: Die G20-Mitglieder sollten sich verstärkt dafür einsetzen, Transparenz hinsichtlich

Eigentumsverhältnissen in Unternehmen zu schaffen, so dass Risiken, die mit den tatsächlichen Eigentümern verbunden sind, ermittelt werden können.

## Die Gruppe besteht aus 112 Mitgliedern aus 26 Ländern (einschließlich der Kategorie „International“).



20

**Politische Maßnahme: Aktionsplan für Eigentumsverhältnisse in Unternehmen implementieren** – Die G20-Mitglieder sollten ihre Führungsrolle bei der Schaffung von Transparenz hinsichtlich der Eigentumsverhältnisse (wirtschaftlich Berechtigte) in Unternehmen weiterhin aktiv wahrnehmen. Dies erfolgt durch Umsetzung ihrer Aktionspläne, Anhebung der globalen Standards für Datenqualität, Untersuchung der Möglichkeiten zur Verknüpfung von Unternehmensinformationen und Überwachung der Implementierungsfortschritte.

**Politische Maßnahme: Verfügbarkeit der Informationen sicherstellen** – Die G20-Mitglieder sollten den Zugang zu Informationen über die wirtschaftlich Berechtigten klar regeln und den einfacheren Zugang für Nutzer durch geeignete Maßnahmen und Richtlinien ermöglichen.

**Politische Maßnahme: Informationsaustausch verbessern** – Die G20-Mitglieder sollten einen zeitnahen und effektiven Austausch der Informationen über die wirtschaftlich Berechtigten auf nationaler und internationaler Ebene erleichtern, indem sie Datenstandards definieren und anwenden, Richtlinien über die verschiedenen rechtlichen Unternehmensformen innerhalb ihres Landes veröffentlichen und Entwicklungsländer bei der Verbesserung von Unternehmensregistern unterstützen.

### Compliance-Bemühungen anerkennen

**Empfehlung 2:** Die G20-Mitglieder sollten Unternehmen unterstützen, die sich gegen Korruption und für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung einsetzen, und deren wirksame Compliance-Systeme positiv anerkennen.

**Politische Maßnahme: Adäquate Maßnahmen anerkennen** – Die G20-Mitglieder sollten bei der Vergabe öffentlicher Aufträge und bei der Sanktionierung von Verstößen Compliance-Aktivitäten von Unternehmen in den Abwägungsprozess einbeziehen. Zudem sollten die G20 weitere Arten der Anerkennung von Compliance-Aktivitäten erkunden.

**Politische Maßnahme: Selbstanzeige und Self-Cleaning ermutigen** – Die G20-Mitglieder sollten ermutigt werden, die administrativen und rechtlichen Ansätze bei der freiwilligen Offenlegung von Compliance-Verstößen zu harmonisieren, sowie ein effektives und sicheres internes Reporting anzuerkennen und die Unterstützung von Self-Cleaning zu unterstützen.

**Politische Maßnahme: Eine Kultur der Integrität fördern** – Die G20 sind angehalten, eine weltweite Kultur der Intoleranz gegenüber Korruption zu fördern. Dies gelingt durch die Stärkung internationaler Kooperationen, einschließlich der Förderung internationaler Schlüsselinstrumente, die Unterstützung von Capacity Building und Trainingsangeboten für KMU – auch außerhalb der G20 Mitgliedsstaaten – sowie durch verbesserte Bildungsangebote über Korruptionsbekämpfung und Integrität in Schulen und Universitäten.

### Responsible Business Conduct in Infrastrukturprojekten verbessern

**Empfehlung 3:** Die G20-Mitglieder sollten Transparenz und Rechenschaftspflicht in allen Phasen des Projektzyklus erhöhen, um Korruptionsrisiken entgegenzuwirken und Effizienz zu verbessern.

# B20 Themenübergreifende Gruppe Verantwortungsvolles Unternehmertum und Korruptionsbekämpfung

## Chair

Dr. Klaus Moosmayer, Chief Compliance Officer, Siemens

## Co-Chairs

Dr. Andrey Bugrov, Vizepräsident, MMC Norilsk Nickel  
Andre Oliveira, Mitglied der Geschäftsführung Südamerika, BASF  
Corinne Lagache, Vizepräsidentin, Group Compliance Officer, Safran  
Jorge Mandelbaum, Präsident, CIPPEC  
Anny Tubbs, Chief Business Integrity Officer, Unilever

## Wissenspartner

KPMG

## Netzwerkpartner

Business and Industry Advisory  
Committee to the OECD (BIAC)  
International Chamber of  
Commerce (ICC)

## Konzeptpartner

Allianz für Integrität

**Politische Maßnahme: Verantwortungsvolles Handeln und Transparenz von Staaten fördern** – Die G20-Mitglieder sollten die Nachfrageseite von Korruption thematisieren und sicherstellen, dass öffentliche Infrastrukturprojekte offen und verantwortlich ausgewählt, geplant, vergeben und geleitet werden. Dies gelingt anhand der Förderung von Integrität in den eigenen organisatorischen Strukturen und Prozessen und der Steigerung von Reporting-Maßnahmen hinsichtlich Projektrisiken, Einflussfaktoren, Fortschritt und Kosten.

**Politische Maßnahme: Anerkennung der verantwortungsvollen Unternehmen gewährleisten** – Die G20-Mitglieder sollten die Integrität aller beteiligten Unternehmen durch die Definition von Anforderungen hinsichtlich

Responsible Business Conduct, die Anregungen zu kohärentem, nachhaltigem Reporting und durch Achtsamkeitstraining zu Korruptionsbekämpfung und Integrität fördern.

**Politische Maßnahme: Kollektives Handeln unterstützen** – Die G20-Mitglieder sollten kollektives Handeln zur Bekämpfung von Gesetzesverstößen fördern. Dies geschieht durch Initiativen zwischen einzelnen Unternehmen aber auch zwischen Unternehmen und dem öffentlichen Sektor, die Integrität fördern (wie beispielsweise Integrity Pacts oder High Level Reporting Mechanisms). Die G20 sollten hierzu eine Studie initiieren, die kollektive Maßnahmen zur Bekämpfung von Korruption und Fehlverhalten in Infrastrukturprojekten untersucht.

## Business 20

Die Business 20 (B20) ist der offizielle Dialog-Prozess der G20 mit der Wirtschaft. Am 4. September 2016 übernahmen BDI, DIHK und BDA durch das Mandat der Bundeskanzlerin offiziell den B20-Vorsitz. Dr. Jürgen Heraeus leitet den Prozess als B20-Chair.

Seit September 2016 haben mehr als 800 Vertreter von Unternehmen und Spitzenverbänden der Wirtschaft Empfehlungen an die G20 im Konsens weitergeleitet. B20

Deutschland ist in sieben Arbeitsgruppen organisiert. Handel und Investitionen, Energie, Klima und Ressourceneffizienz, Finanzierung von Wachstum und Infrastruktur, Digitalisierung, Beschäftigung und Bildung, Responsible Business Conduct & Anti-Corruption und Kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Im Februar 2017 wurde die Gesundheitsinitiative der B20 gestartet. Jede dieser Gruppen wird von einem Chair und mehreren Co-Chairs geleitet. Die circa 100 Mitglieder jeder Gruppe vertreten alle G20-Länder und Sektoren der Wirtschaft.

## Effizienz und Transparenz für eine bessere Infrastruktur in Argentinien



Trenes Argentinos Infraestructura ist ein Unternehmen im Eigentum des argentinischen Staates, welches den Bau, die Entwicklung und die Verwaltung der Eisenbahninfrastruktur des Landes betreibt. Im Jahr 2016 wurde in Argentinien der Prozess eines tiefgreifenden kulturellen Wandels in öffentlichen Unternehmen unter der Aufsicht staatlicher Institutionen eingeleitet. Dieser Wandel steht im Zeichen von Professionalisierung und Ethik im Management. Dementsprechend haben wir bei Trenes Argentinos Infraestructura begonnen, verschiedene Maßnahmen und Aktivitäten umzusetzen, die die Durchführung transparenter Abläufe, die Verbesserung von Prozessen, die Steigerung der Effizienz und die Korruptionsprävention beinhalten. Darauf beschränken wir uns aber nicht. Denn wir haben beschlossen, mit der Umsetzung guter Corporate-Governance-Praktiken zu beginnen, um eine umfangreiche

„Wir haben die außergewöhnliche Chance ergriffen, die uns bei der Schaffung einer **Kultur der Integrität** sowohl für unsere Mitarbeiter als auch für unsere Wertschöpfungskette im Einklang mit unseren **Unternehmenswerten** geboten wurde: Integrität und Transparenz, Team-work, Professionalität und das Streben nach Exzellenz, eigenverantwortliches Handeln und Engagement.“



Stärkung der Institutionen und eine angemessene Rechenschaftspflicht gegenüber der Öffentlichkeit zu gewährleisten. Im Laufe des Prozesses der kulturellen Transformation haben wir sorgfältig verschiedene Maßnahmen ausgewählt, die uns befähigen, unsere institutionellen Ziele zu erreichen. Als wir uns für die Zusammenarbeit mit der Allianz für Integrität entschieden haben, konnten wir feststellen, dass das Programm „De Empresas Para Empresas (DEPE) [Von Unternehmen für Unternehmen]“ bereits von öffentlichen Unternehmen in Argentinien adaptiert wurde. Wir haben daher die außergewöhnliche Chance ergriffen, die uns bei der Schaffung einer Kultur der Integrität sowohl für unsere Mitarbeiter als auch für unsere Wertschöpfungskette im Einklang mit unseren Unternehmenswerten geboten wurde: Integrität und Transparenz, Teamwork, Professionalität und das Streben nach Exzellenz, eigenverantwortliches Handeln

und Engagement. Die Allianz für Integrität hat uns nicht nur ermöglicht, mehr als 30 Mitarbeiter aus dem mittleren und höheren Management des Unternehmens auszubilden, sondern sie auch für die Auswirkungen von Korruption und Intransparenz auf das Geschäft des Unternehmens und auch auf die eigene berufliche Laufbahn zu sensibilisieren. Die 2017 von Trenes Argentinos Infraestructura mit der Allianz für Integrität eingegangene Kooperation zeigt positive Ergebnisse und dokumentiert die Verantwortung, die das Top-Management des Unternehmens im Kampf gegen Korruption sowohl intern als auch außerhalb des Unternehmens übernommen hat.

**Guillermo Luis Fiad**  
Präsident  
Trenes Argentinos Infraestructura



# Partner im Interview

## Dr. Volker Treier im Interview mit der Allianz für Integrität zur Rolle der Initiative im Kontext internationaler Wirtschaftsbeziehungen

### Dr. Volker Treier

Stellvertretender Hauptgeschäftsführer  
Deutscher Industrie- und  
Handelskammertag e.V. (DIHK)

Koordinator des Netzwerks der  
Auslandshandelskammern (AHKs)

24

*Sie engagieren sich für die Allianz für Integrität. Welches sind die Beweggründe für den DIHK, die Allianz für Integrität zu unterstützen?*

Deutsche Unternehmen sind stark international aktiv und treffen dort auf Rahmenbedingungen, die zum Teil schwierig sind. Das Wissen darüber, wie man die eigene Organisation, das eigene Unternehmen aufstellt, um sich integer und compliant, wie das neudeutsch heißt, verhalten zu können, ist heute eine unabdingbare Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg. Das heißt, Antikorruption, Compliance, Integrität und CSR sind heute für wirtschaftlichen Erfolg eine notwendige Basis. Je schwieriger das Land, umso mehr besteht der Bedarf. Deutsche Auslandshandelskammern können ihre Mitgliedsunternehmen immer besser auf diesem Weg begleiten – auch mit dem Projekt Allianz für Integrität.

*Der klassische ehrbare Kaufmann steht für Anstand und Sitte im wirtschaftlichen Handeln. Viele Unternehmen verfügen über ein Leitbild, in dem ethische Grundsätze formuliert sind. Erreichen die Programme der Allianz für Integrität die Unternehmen und auch die Führungsebenen?*

Der ehrbare Kaufmann ist eine wichtige Basis, auf der über Jahrzehnte, ja Jahrhunderte Kauffrauen und Kauf-

männer agiert haben. Die Welt dreht sich weiter und es kommen neue gesetzliche Ansprüche hinzu. Dieses Sinnbild des ehrbaren Kaufmanns lässt natürlich Interpretationsspielraum. Die Allianz für Integrität hat es geschafft, dieses Leitbild des ehrbaren Kaufmanns auf konkrete Problemstellungen herunter zu brechen. Sie hat es geschafft, die Erfahrungen gerade von größeren international aktiven deutschen Unternehmen zu ihren Geschäftspartnern zu tragen: „Wie muss ich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schulen, damit sie sich integer verhalten?“. Es nützt nicht der Wille allein, es braucht auch die Praxis und das Können. Wie müssen sich oder wie sollten sich die Unternehmen aufstellen und dabei die Erkenntnis gewinnen, dass es kein Selbstzweck ist, sich integer zu verhalten, sondern dass ein konkreter, betriebswirtschaftlicher Nutzen daraus resultiert. Diese Form des Wissens und Know-how-Transfers ist durch die Allianz für Integrität möglich geworden.

*Sie haben das Thema bereits angesprochen. Die globalisierte Welt wird stetig komplexer und die wirtschaftlichen Standards werden überall und immer wieder neu etabliert, vor allem auf internationaler Ebene. Wie würden Sie die globale Präsenz des DIHK beschreiben?*

Die globale Präsenz des DIHK ist ausgeprägt und wird zunehmend vernetzter. Und zwar nicht nur mit deutschen Unternehmen, die weltweit aktiv sind und damit den





Brückenschlag liefern. Auch wir liefern den Brückenschlag über unser Netzwerk von deutschen Industrie- und Handelskammern in deutsche Auslandshandelskammern in alle Welt, ob das Unternehmen sind oder die Administrationen in den jeweiligen Ländern. Eine Herausforderung ist die Vernetzung der Institutionen und Unternehmen untereinander und innerhalb des Netzwerks und weniger bilateral von einzelnen Ländern nach Deutschland und vice versa. Wir sind aktiv in über neunzig Ländern, mit 130 Standorten, das entspricht fast einer 100%igen globalen Abdeckung, wenn man als Referenzgröße das Exportvolumen Deutschlands nimmt und das Volumen deutscher Direktinvestitionen, das heißt, Aufbau von Arbeitsplätzen durch deutsche Tochtergesellschaften in vielen Ländern auf der Welt.

*Die Allianz für Integrität bietet Korruptionspräventionstrainings in verschiedenen Ländern an. Ist der Erfolg sichtbar oder messbar?*

Wenn man die Inputgrößen betrachtet, dann ist der Erfolg absolut messbar. Insgesamt 702 Unternehmen oder Organisationen haben an Trainings teilgenommen. Sie sind wiederum Multiplikatoren für das, was sie dabei gelernt oder auch innerhalb der Trainings weitergegeben haben. Das Wissen darüber, ich nenne das mal ‚integres‘ oder ‚compliant‘ Verhalten für das Unternehmen, für die Partnerorganisationen, möglicherweise aber auch für Wettbewerbe

und der Blick auf die gemeinsamen Spielregeln, werden avisiert. Darüber hinaus tragen sich die Erkenntnisse dieser Trainings weiter in die Unternehmerlandschaft hinein und auch an die jeweiligen Administrationen. Man redet über Korruptionsbekämpfung oder Korruptionspräventionstrainings. Die Inputgrößen sind messbar. Die Outputgrößen, davon bin ich überzeugt, die sind da, die sind Realität, die sind aber schwieriger zu messen. Was man sagen kann, ist, dass das Bewusstsein für das Thema in der deutschen, international aufgestellten Wirtschaft erheblich zugenommen hat.

*Sie haben das Thema Vernetzung angesprochen. Eine der Aufgaben der Allianz für Integrität ist es, Personen in der Wirtschaft zu stärken und zu vernetzen. Unsere Frage: Profitieren Führungskräfte nachhaltig davon, integer und transparent zu handeln?*

Es profitieren Führungskräfte, es profitieren vor allem aber die Unternehmen selbst davon. Und damit eben nicht nur die Führungskräfte, sondern jeder, der an dem Unternehmen teil hat, und das sind alle Beschäftigten. Korruption und Bestechung ist, für sich gesehen, schon ein Ressourcenverschleiß, den man besser zum Wohle für andere Zwecke einsetzen sollte und den Unternehmen verloren geht. Wenn ich das a priori vermeiden kann, indem Führungskräfte, und damit ganze Organisationen nicht

Versuchungen unterliegen, sich unlautere Vorteile zu verschaffen oder einzelne Personen aus diesen Organisationen oder Unternehmen sich solche Vorteile verschaffen, dann bedeutet das letztlich einen Mehrwert, der betriebswirtschaftlich messbar ist. Der ist dann auch messbar für die Führungskräfte, weil sie natürlich gute Beispiele abgeben. Im Öffentlichen Bewusstsein – glücklicherweise – nimmt die Stigmatisierung von Korruption und Bestechung deutlich zu. Insofern ist es für die Führungskräfte, die sich sozusagen in einer Kontrabewegung zur Korruption und Bestechung positionieren, auch für die Karriere förderlich. Das steht jedoch nicht im Vordergrund der Beweggründe, um sich zu engagieren. Es ist besser, sich zu positionieren, indem man natürlich den Vorteil für das Gesamte darstellt. Und wenn dann für einen selbst noch etwas übrig bleibt, ist das nicht abträglich und auch nicht zu kritisieren.

*Integres Verhalten Einzelner hängt eng zusammen mit der Transparenz wirtschaftlicher Organisation und Tätigkeit. Wie schaffen Sie es, bei dem berechtigten Anspruch an Transparenz, die Unabhängigkeit und Autonomie wirtschaftlicher Tätigkeit zu garantieren?*

So lange Transparenz gemeinsam verabredeten Spielregeln dient, ist Transparenz ein hoher Wert. Wenn Transparenz asymmetrisch erfolgt, dann ist der „Ehrliche der Dumme“. Wir wollen als Deutsche in der Wirtschaft mit gutem Beispiel auch die Spielregeln beeinflussen, damit sie fair – und das heißt, gleichmäßig für alle geltend und von allen befolgend – beziehungsweise, falls nicht, mit einem allseits akzeptierten Schiedsrichter, um das in der Fußballsprache zu sagen, dann gehandelt werden. Wir wollen als Vorbild durchaus einen Schritt voraus gehen und mehr Transparenz liefern. Allerdings braucht es dazu auch die politische Unterstützung, damit wir den Kreis derjenigen, die voranschreiten, möglichst groß gestalten. Ansonsten kann derjenige, der voranschreiten möchte, gar nicht voranschreiten, weil er sofort ins Hintertreffen gerät. Der Begriff ist positiv besetzt. Er hat aber auch die eine oder andere Einschränkung. Transparenz muss dem gewährt werden, der einen Anspruch darauf hat. Dieser Anspruch bedarf in vielen Fällen einer gesetzlichen Grundlage. Manches Mal reicht aber auch eine geschäftliche Verhandlung, an dessen Ende das Ergebnis transparent gemacht wird. Wer zu welchem Zeitpunkt welche Forderungen aufgestellt hat, um einen Anspruch für Menschen zu erheben, die mit dem Unternehmen nichts zu tun haben, das kann ich an der Stelle nicht erkennen. Insofern kann ich den Transparenzbegriff nicht vollumfänglich unterstützen. Das Wichtigste ist, dass der Transparenzbegriff möglichst von vielen gelebt wird und Teil allgemeiner Spielregeln ist.

*Sie haben dargestellt, dass der Ehrliche nicht der Dumme ist, sondern derjenige, der voraus schaut. In der öffentlichen Wahrnehmung spricht man von „Bauernschläue“. Was sagen Sie den Menschen, die meinen, das Vorhaben lohne sich nicht?*

Grundsätzlich antwortet man auf solche Bauernweisheiten, das meine ich nicht abwertend, da wir alle letztendlich Nachfahren von Bauern sind, folgendermaßen: „Ehrlich währt am längsten!“. Das ist die Richtschnur.

*Für Nachhaltigkeit auch?*

Bezogen auf die Arbeit der Allianz für Integrität ist deutlich zu machen, dass integriertes Verhalten betriebswirtschaftliche und damit, wenn wir sie herunter brechen auf einzelne Personen, fast egoistische Vorteile liefern kann. Dass kein Widerspruch bestehen muss, vor allem dann, wenn wir es schaffen, das ehrliche Verhalten über den Einzelnen hinaus als gemeinsame Regel zu schaffen. Die Allianz für Integrität hat auf einer sehr praktischen Ebene Ansatzpunkte geliefert. Unternehmen, die aufgrund ihrer Größe und ihrer Bedeutung im Markt verpflichtet sind – und es ein Stück weit damit auch leichter haben – integriertes Verhalten zu leben und in der Organisation zu implementieren, sozusagen in die DNA des Unternehmens zu integrieren, diese Unternehmen hat die Allianz für Integrität bewegt, ihr Wissen zu teilen. Und zwar für die Unternehmen, die in ihrer Wertschöpfungskette stehen, die Zulieferer sind, die Kunden sind. Wir müssen den Aufbau von Strukturen in den Unternehmen stärken, so dass wir sagen können „ehrllich währt am längsten“. Alleine sind Unternehmen wie Menschen mitunter zu schwach, wenn es sich nicht zu einer allgemeinen Regel entwickelt. Aber das Gute an dem Projekt ist, dass man von – wie man neudeutsch sagt – „bottom up“ anfängt, die gute Regel einzupflanzen. Ein nächster Schritt ist, und das wäre das Wünschenswerteste, dass sich die Regeln auch im Gesetzeswerk beziehungsweise im administrativen Verhalten in schwierigen Ländern niederschlagen. Machen wir uns da nichts vor, in vielen Entwicklungs- und Schwellenländern, aber auch in entwickelten Industrieländern ist das nicht vollumfänglich der Fall. Aber die Allianz für Integrität schafft es, aus dem Spruch „der Ehrliche ist der Dumme“, den Kompass in Richtung „ehrllich währt am längsten“ ein Stück weit zu drehen.

*Ganz herzlichen Dank!*





# Prof. Dr. Edda Müller im Interview mit der Allianz für Integrität zur Rolle der Initiative in den Zivilgesellschaften und zur Verantwortung von Entscheidungsträgern

## Prof. Dr. Edda Müller

Vorsitzende von Transparency International Deutschland e.V.

Honorarprofessorin der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer und ehemalige Ministerin für Natur und Umwelt in Schleswig-Holstein sowie Vorsitzende des Bundesverbandes der Verbraucherzentralen

28

*Sie engagieren sich für die Allianz für Integrität, einer Multi-Stakeholder-Initiative. Welches sind die wichtigsten Beweggründe für Transparency International Deutschland e.V., die Allianz für Integrität zu unterstützen?*

Die Aufgaben von Transparency bestehen darin, dafür zu sorgen, dass weltweit Akteure ihre Geschäftspolitik integer betreiben. Wir wissen, dass Korruption häufig das Resultat von unverantwortlichen Wirtschaftsweisen ist, sodass für uns alle Initiativen, die dazu beitragen, dass Unternehmen sich verantwortungsvoll verhalten, wichtig sind. Und da dies über rechtliche, verbindliche Regelungen in einem weltweiten Kontext sehr schwer durchzusetzen ist, sind freiwillige Initiativen, wie die Allianz, enorm wichtig und deshalb unterstützen wir die Allianz für Integrität.

*Anfang 2016 wurde über einen weltweiten Rückgang von Korruption berichtet. Seither häufen sich aber die Meldungen zu dem Thema. Wie sieht es aktuell aus? Gibt es Fortschritte oder Rückschritte bei der Eindämmung von Korruption?*

Das ist eine schwierige Frage. Korruption ist ein Dunkeldelikt. Man kann einerseits argumentieren, dass, je mehr aufgedeckt wird, desto mehr Korruption auch stattfindet. Man kann aber auch umgekehrt argumentieren, dass die

Aufdeckungsquote mit dem gestiegenen Problembewusstsein zu tun hat. Tatsache ist, dass man mehr hinschaut und von daher mehr rauskommt – durch Menschen oder auch Kontrollmechanismen, die man im nationalen Bereich eingeführt hat. In Deutschland haben wir zum Beispiel die Finanzämter. Die Betriebsprüfer sind verpflichtet, schwarze Kassen zu melden, was früher nicht der Fall war. Wir haben ein Sammelsurium von Maßnahmen. Ob sich nun tatsächlich das gesamte Korruptionsniveau verringert hat oder gestiegen ist, ist schwer zu beantworten.

Wir können mit unseren Untersuchungen, vor allen Dingen dem Korruptionswahrnehmungsindex, feststellen, dass es durchaus Erfolge gibt. So auch die Verbesserung des Korruptionsrangs, den man noch vor ein paar Jahren für unmöglich gehalten hätte. Ich nenne da gerne Georgien. Georgien hat sich in den letzten Jahren erheblich verbessert und die Gründe dafür sind vor allen Dingen ein Rückgang der sogenannten Alltagskorruption. Dies sind die Schmiergeldzahlungen, wir sagen auch „Petty Corruption“. Es sind nach unseren Definitionen Fälle, in denen der Mensch einen Rechtsanspruch auf bestimmte Leistungen der Verwaltung hat, aber dennoch von ihm verlangt wird, dass er dafür Schmiergelder zahlt. In Georgien ist, noch unter Saakashvili, eine massive Antikorruptions-Kampagne umgesetzt worden. Eine ganze Reihe von Leuten sind aus der Verwaltung entlassen worden und man hat ein sehr



TRANSPARENCY  
INTERNATIONAL  
Deutschland e.V.

Die Koalition gegen Korruption.



striktes Regime eingeführt. Dazu der Möglichkeit für Bürger, sich an eine bestimmte Stelle zu wenden, wenn Forderungen nach Schmiergeldzahlungen auf sie zu kommen. Und da kein Mensch gerne Schmiergelder zahlt, hat offensichtlich die Glaubwürdigkeit dieses Programms gewirkt und dazu geführt, dass die Korruption zurückgegangen ist.

Ich erwähne das, weil es die verbreitete Auffassung gibt, dass Korruption in einigen Kulturen endemisch sei – aufgrund von bestimmten Verhaltensweisen, Klanbildung und so weiter. Man kann aber an solchen Beispielen sehen, dass die Regierungsstrukturen, die institutionellen Vorkehrungen, etwas bringen können. Was im Übrigen nicht heißt, dass das, was man hier Grand Crouch nennt, also Korruption auf höchstem Niveau, in Georgien nach wie vor ein Problem ist, wie auch in vielen anderen Ländern. Hier spielt sich das in viel subtilerer Form ab. Das sind, gerade im internationalen Geschäft, oft Consultings oder Makler, Performer, die für ihre Vermittlung Geld bekommen. Es ist schwer nachzuweisen, dass es sich dabei um Korruption handelt.

Seit 1997, dem Schlüsseljahr für die Korruptionsbekämpfung durch die OECD Konvention, kann Auslandsbesteuerung in Deutschland nicht mehr als nützliche Aufwendung von der Steuer abgesetzt werden. Das zeigt, was

sich in den Köpfen, in dem Gesamtsystem, schon verändert hat. Doch wir haben nach wie vor die sogenannte große Korruption. Einer der entscheidenden Punkte ist, die Verwendungsseite zu schließen. Wenn man als Korrupter irgendwo Geld einnimmt, muss man damit etwas machen. Von daher sind es alles wichtige Bemühungen, das Übergehen in die Finanzwelt zu erschweren, die Schattenfinanzplätze zu schließen, Transparenz hineinzubringen. Wem gehört eigentlich was? Das sind die entscheidenden Dinge. Auch die Einziehung von Unrechtsgewinnen, die Rückführung, wenn irgendwie möglich, an die, die beraubt worden sind.

*Sie haben es bereits angesprochen. Die globalisierte Welt wird stetig komplexer und damit auch die Beziehung zwischen Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Politik. Über welche Mittel verfügt Transparency International Transparenz herzustellen und wo setzen Sie an?*

Unser Instrument ist unser internationales Netzwerk. Wir haben über hundert Chapter, wie wir das nennen. Wir sind also in sehr vielen Ländern vertreten. Bei Korruption sind immer zwei Seiten beteiligt. Korruption findet nicht in sich allein in bestimmten Ländern statt, sondern mit Geschäftspartnern, mit Akteuren, die woanders herkommen und häufig aus Industrieländern sind. Hier gilt es Kontrollen auf beiden Seiten einzuführen. Und vor allem

dafür zu sorgen, dass in den Empfängerländern auch wirksame zivilgesellschaftliche Kräfte sind, die Transparenz schaffen. Die schauen, was eigentlich mit dem Geld passiert. Transparency als internationales Netzwerk sorgt als eines der In-sich-Instrumente dafür, dass es in den einzelnen Ländern zivilgesellschaftliche Kräfte gibt. Das ist nicht einfach. Ich bin immer wieder hochmotiviert, wenn ich zum Beispiel von Mitgliederversammlungen zurückkomme,

und sehe, was in anderen Ländern meine Kollegen leisten, häufig unter großen Gefahren für sich selbst, für ihre Institution. Da sind wir hier in einer bequemen und komfortablen Situation.

Sie sprachen von der Komplexität des globalen Prozesses. Ich weiß gar nicht, ob der so komplex ist. Das Geschehen weltweit wird heute von einer überschaubaren Zahl von

„Zwei Forderungen an die neue Bundesregierung betreffen den **Hinweisgeberschutz und das Unternehmensstrafrecht**. Der dritte Bereich ist der Gesamtkomplex mit dem **Stichwort Regulierung des Lobbyismus**. Dies hat viel damit zu tun, dass wir in Deutschland zunehmend einen Vertrauensverlust in die demokratischen Institutionen feststellen müssen. Das ist gefährlich für unsere Demokratie und deshalb brauchen wir hier mehr Kontrolle, mehr Regulierung und auch mehr Transparenz.“

multinationalen Konzernen bestimmt. Hier heißt es anzusetzen, an den wichtigen Unternehmen. Das wird auch wichtig sein bei der Umsetzung des Nationalen Aktionsplans Wirtschaft und Menschenrechte. In Branchendialogen wird man analysieren müssen, wo die Hotspots sind, wo die eigentlich problematischen Bereiche. Der Unterschied zu früher ist, dass die Wirtschaftsperspektiven einzelner Unternehmen auf extreme Weise kurzfristig angelegt sind. Das hat etwas mit dem Aktiengeschäft, mit

den täglichen Schwankungen der Börsenkurse zu tun. Wir haben dort weitgehend ein Management, dass auf fünf Jahre ein Unternehmen leitet und anschließend zum Teil mit – obwohl sie Firmen in den Sand gesetzt haben – Riesengewinnen aussteigt.

Wir wissen alle von historischen Wander- und Handelsstraßen bis in den Orient, nach China, Indien und so weiter. Diese weltweite Wirtschaftsverpflichtung gab es schon



immer. Nun haben wir heute, und darauf lege ich großen Wert, die Begründung für den Freihandel, der auf die Theorien von David Ricardo reagiert, der den Freihandel mit den komparativen Kostenvorteilen begründet hat. Man geht dahin, wo die Kosten der Produktion niedriger sind und dabei hatte Ricardo an natürliche Faktoren wie Wetterbedingungen, Bodensituation und so weiter gedacht. Heute sind das Faktoren, die man mit Sozial- und Umweltdumping beschreiben kann. Die Schuhe werden in Asien produziert, weil man dort das Leder ganz billig gerben lassen kann, keine Umweltrücksichtnahmen nehmen muss und vor allen Dingen unter Hungerlöhnen alles realisieren kann und das ist das Problem. Nach wie vor haben wir hier bezüglich der Produktionsbedingungen keine Schranken und keine Transparenz.

*Welches sind Ihre drei Erwartungen an die neue deutsche Bundesregierung im Themenbereich Korruptionsprävention?*

Eine der entscheidenden Forderungen, die wir seit Jahren haben, und von der wir hoffen, dass die neue Bundesregierung Fortschritte bringt, ist der Hinweisgeberschutz im Bereich der Korruptionsbekämpfung, aber auch sonstiger krimineller Handlungen. Vieles ist nur durch Insider aufzudecken. Menschen müssen Hürden überwinden, wenn sie unrechtmäßiges Tun aufdecken. Es braucht Zivilcourage und die darf nicht bestraft werden, das ist ein unerträglicher Zustand und der muss geändert werden. Das Zweite ist das Unternehmensstrafrecht, wo es keine Verpflichtung zur Verfolgung gibt. Die Staatsanwaltschaften müssen nicht tätig werden, in der gegenwärtigen Rechtslage gilt das Verschuldensprinzip. Und die Begründung ist, dass man ein Unternehmen nicht ins Gefängnis stecken kann, sondern nur eine physische Person.

Durch das Verschuldensprinzip haben wir die derzeitige Situation um VW. Alle haben nichts gewusst, nicht wahr? Und das, was wir in der Politik für selbstverständlich halten, dass ein Minister gehen muss, egal, ob er etwas gewusst hat oder nicht, weil, entweder hat er es gewusst, dann hat er falsch reagiert oder er hat es nicht gewusst, dann hat er seinen Laden nicht im Griff. Auf jeden Fall hat er seine Verantwortung nicht ordentlich erfüllt. Und das ist aufgrund der rechtlichen Bedingungen in der Unternehmenswelt anders und das muss sich ändern. Ich sage immer, die Menschen, auch in den Unternehmen, sind nicht korrupt oder kriminell geboren. Kein Ingenieur bei VW hat aus sich heraus die Idee entwickelt eine solche Software einzubauen, sondern er wurde durch Rahmenbedingungen, die das Unternehmen geboten hat, dahingetrieben. Es gibt viel unrechtmäßiges Tun in Unternehmen, weil die falschen Anreize geschaffen werden und weil man nicht hinschaut. Derjenige, der Geschäfte akquiriert, wird befördert oder er

kriegt einen Bonus und keiner fragt: „Woher hat er das?“ und „Wie hat er das eigentlich erreicht?“. Zwei Forderungen an die neue Bundesregierung betreffen also den Hinweisgeberschutz und das Unternehmensstrafrecht. Der dritte Bereich ist der Gesamtkomplex mit dem Stichwort Regulierung des Lobbyismus. Dieser Bereich hat viel damit zu tun, dass wir in Deutschland zunehmend einen Vertrauensverlust in die demokratischen Institutionen feststellen müssen. Das ist gefährlich für unsere Demokratie und deshalb brauchen wir hier mehr Kontrolle, mehr Regulierung und auch mehr Transparenz.

*Eine der Aufgaben der Allianz für Integrität ist es, Personen und Initiativen für mehr Transparenz zu stärken und zu vernetzen. Unsere Frage: Profitieren Politiker und Führungskräfte davon integer und transparent zu handeln?*

Ich glaube nicht. Ich glaube, dass das heutige System, der Zeitgeist, so ist. Obwohl sich die Leute natürlich moralisch empören. Wir sehen das an Beispielen wie dem Präsidenten vom FC Bayern München, der 30 Millionen Euro Steuern hinterzogen hat. Und seine Anhänger haben ihm das nicht übelgenommen. Der Mann hat offensichtlich nicht das geringste Schuldbewusstsein. Das Gefühl, was sich gehört und was sich nicht gehört, ist abhandengekommen. Oder nehmen wir den Vorstandsvorsitzenden von Air Berlin. Er hatte einen Vertrag, wonach er – egal, ob er die Firma in den Sand setzt oder nicht – noch ein paar Jahre weiter sein Gehalt bekommt und dann eine Riesenabfindung. Da werden Tausende von Arbeitsplätzen vernichtet und dieser Mensch, der die Verantwortung hat, kriegt die nächsten Jahre weiter sein Gehalt.

Wir sind nicht soweit, dass sich gesellschaftlich in einem bedeutenden Maße etwas ändert. Diese Ungerechtigkeit im Fall VW, was die Sanktionsmöglichkeiten betrifft. Verbraucher sind mehr oder weniger rechtlos, obwohl es ihr unmittelbares Eigentum betrifft und sie sich darauf verlassen haben, dass die Emissionswerte bei ihren Autos korrekt sind. Aber bei den Aktienbesitzern, da gibt es sofort einen Prozess und die Frage, ob der Aktienbetreiber die Welt zu spät informiert hat, darüber dass der Kurs fallen könnte. Und da denkt man doch, dass vielleicht ein paar Bürger mal sagen: „Wir wollen über unsere Verbraucherpolitik reden und welche Rechtsinstrumente haben wir eigentlich?“. Aber man hat den Eindruck, dass es keinen so richtig interessiert, oder?

*Integres Verhalten Einzelner hängt eng zusammen mit dem Vertrauen der Öffentlichkeit in staatliche und gesellschaftliche Institutionen, nicht zuletzt auch einer Demokratie. Wie kann Vertrauen nachhaltig gebildet werden?*

Anstand und Werteorientierung sind in erster Linie etwas, die in der Familie, in der Erziehung gelebt werden und ich glaube, dass da in den letzten Jahrzehnten einiges schief gelaufen ist. Und wir reden über Leitkulturen. Ob das die deutschen oder die islamischen oder sonst welche sind. Entscheidend sind die Werte, die das Zusammenleben und den Zusammenhalt der Menschen angehen. Und es geht um historische Verwurzelung. Wenn ich mir nur unsere Schulsysteme anschau und diese Ahnungslosigkeit was historische Zusammenhänge angeht, aus denen man etwas lernen könnte. Und dann die starke Orientierung an ökonomischen Faktoren. Vertrauen – das ist eine schwierige Frage.

Ich gehöre nicht zu denen, die sagen, wir müssen alles transparent machen. Dazu gehört eben nicht der Terminkalender der Kanzlerin und mit wem sie heute Kaffee getrunken hat. Bei Untersuchungen zum Vertrauen der Menschen in politische Institutionen, auch europaweit, kommt man immer wieder zu dem erstaunlichen Ergebnis, dass besonders hohes Vertrauen die total intransparenten Institutionen genießen – das Bundesverfassungsgericht, die Banken, früher die deutsche Bank. Das heißt Institutionen, die eigentlich keiner politischen Kontrolle unterliegen.

32

Ich glaube, dass in Deutschland eines der größten Versäumnisse ein Analphabetentum ist, was politische und demokratische Prozesse angeht. Transparenz ist wichtig, aber sie muss vernünftig angesetzt sein. Beim Lobbyismus, zum Beispiel, sagen wir nicht, dass jeder Kontakt eines Politikers oder eines Beamten mit irgendeinem Interessenvertreter offengelegt werden muss, sondern wir wollen bei einem Gesetzesentwurf wissen, welche Interessen eingeflossen sind, und zwar an einem konkreten Thema. Ich komme ja selber aus einem Ministerium und jeder in der Politik weiß, man redet mehr mit denjenigen, die gegen etwas sind als mit denjenigen, die dafür sind. Ist ja logisch! Man muss ja den anderen irgendwie gewinnen. Man braucht ja Mehrheiten. Das ist ein normaler Prozess. Also, was will ich davon ablesen, wenn ich weiß, dass ein Beamter für einen bestimmten Gesetzesentwurf zehn Mal mit dem VCI (Verband der Chemischen Industrie e.V.) und nur zwei Mal mit dem BUND (Bund für Umwelt und Naturschutz e.V.) gesprochen hat. Das ist absurd. Das heißt, wir müssen diese Instrumente bewusst inhaltlich gestalten. Wir verlangen deshalb einen legislativen Fußabdruck als Begründung zu den einzelnen Gesetzesentwürfen und ich gehe durch die Lande und erkläre gegenüber den Abgeordneten, dass sie das zum Anlass nehmen in erster Lesung zu debattieren, was bei einem Gesetzesentwurf eigentlich an Interesseneinflüssen da ist. Dann würde die erste Lesung parlamentarischer Debatte schon interessanter. Die Chancengleichheit bei der Interessenanhörung wäre wesentlich höher. Dies gilt

nicht bei der Berücksichtigung, die ist abhängig von den Wählern, mit dem Wahlausgang. Je nach Regierung werden natürlich die entsprechenden Interessen bevorzugt.

*Das Themenspektrum von Transparenz, Integrität bis zu Korruption wird oft mit Gewalt, Bedrohung und Erpressung in Verbindung gebracht. Wie offen und frei können Sie Ihre Arbeit ausführen?*

Absolut frei und ich nehme mir das auch raus. Ich glaube, dass die Unfreiheit in unserem System in den einzelnen Personen anfängt. Also, ob man sich traut, eine klare Position zu beziehen oder nicht. Bedrohung, im Sinne von Sanktionierung über Freiheitsentzug oder Strafe ist in unseren Kreisen hier in Deutschland zum Glück nicht zu befürchten. Als Nicht-Regierungsorganisation sind wir bewusst unabhängig von öffentlichen Zuwendungen. Wir sind also nicht darauf angewiesen, Wohlverhalten zu demonstrieren, um finanzielle Unterstützung zu bekommen. Dass darf aber auch keine Rolle spielen. Denn wir wollen ja nicht sagen, also, der ist für mich, der kriegt Geld und der ist gegen mich, der kriegt kein Geld. Wie gesagt, das ist in Deutschland nicht zu befürchten. Aber bei den Kollegen im Bereich unseres internationalen Netzwerkes, da sieht die Situation anders aus.

*Das Thema Korruption ist in der öffentlichen Wahrnehmung prägender denn je. Fake News sind salonfähig geworden. Was sagen Sie zu Menschen die meinen, der Ehrliche ist der Dumme?*

Ich weiß nicht, ob Sie den Philosophen Precht kennen, der sehr plakativ und einprägsam bestimmte Phänomene beschreibt. Zum Thema Gerechtigkeitsempfinden beschreibt er einen Versuch mit zwei Äffchen. Kennen Sie den?

*Als Beispiel nicht.*

Die Äffchen sitzen in einem offenen Käfig, natürlich mit einer Trennwand, und wenn sie bestimmte Befehle ausführen, dann bekommen sie entweder ein Stück Gurke oder eine Weintraube. Also, wenn sie das ordentlich machen, kriegen sie eine Weintraube und wenn nicht, dann kriegen sie nur eine Gurke. Und das wird eine Zeitlang gemacht und die Äffchen haben das auch verstanden und dann fangen die an, den einen Affen ungerecht zu behandeln, der kriegt immer nur eine Gurke. Und das, obwohl der andere gar nicht das macht, was er machen soll.

*Oh, wie gemein.*

Der andere kriegt immer eine Weintraube. Anfangs guckt der Affe sich das an und dann wird er wütend und schmeißt dem Versucher die Gurken an den Kopf.

Das gleiche schildert Prechtel mit einer Versuchsanordnung von Studenten, die ein Geldspiel betreiben. Eine Zeitlang wird sehr fair und ordentlich gespielt. Dann werden zwei Studenten instruiert, sie mögen falschspielen. Anfangs denken die anderen, es sei ein Fehler oder ein Versehen. Doch nach einiger Zeit spielen alle falsch. Die Reaktion ist dann, genau das zu sagen: „Ich bin doch nicht der Dumme“. Und deshalb ist das Vorbild wichtig. Nehmen wir mal das Compliance Verhalten in den Unternehmen. Wir sagen immer: „Tone from the Top“. Das heißt, die Leitung macht es. Sie ist das gute Vorbild und das ist natürlich auch im politischen System so. Ich gehe davon aus, dass 95 Prozent der politischen Akteure in Deutschland nicht korrupt sind. Aber einzelne verhalten sich nicht korrekt. Und dann sagen wiederum andere: „Wenn die das machen oder wenn der Vorstandsvorsitzende sich so verhält, dann wäre ich doch schön blöd, wenn ich mich

korrekt verhalte“. Das das nicht alle tun, liegt daran, also ich bin jetzt zynisch, dass sie in ihrer Tätigkeit gar nicht die Möglichkeit dazu haben.

Denn Korruption und korruptives Verhalten hat damit zu tun, dass man die Möglichkeiten hat. Das ist in der Tat ein Riesenproblem: das Verhalten, die Moral.

Sicherlich gibt es Menschen, die nennen wir dann Michael-Kohlhaas-Typen, die, egal, was passiert, sich einsetzen und reagieren und von denen haben wir zum Glück immer noch einige. Deswegen müssen wir diese Menschen schützen, Stichwort Hinweisgeber. Und wir müssen deutlich machen, dass es wichtig ist für die Gesellschaft, dass man eine solche Verantwortung übernimmt.

*Ganz herzlichen Dank.*

„Was wir in der Politik für selbstverständlich halten, dass **ein Minister gehen muss**, egal, ob er etwas gewusst hat oder nicht, weil, entweder hat er es gewusst, dann hat er **falsch reagiert** oder er hat es nicht gewusst, dann hat er seinen Laden nicht im Griff. Auf jeden Fall hat er seine Verantwortung nicht ordentlich erfüllt. Und das ist **aufgrund der rechtlichen Bedingungen in der Unternehmenswelt anders** und das muss sich ändern.“

# Minister Wagner de Campos Rosário im Interview mit der Allianz für Integrität zur Rolle des öffentlichen Sektors im Bereich Korruptionsprävention

## Minister Wagner de Campos Rosário

Ministerium für Transparenz und Generalrechnungsprüfer, Brasilien

Master-Abschluss in Korruptionsbekämpfung und Rechtsstaatlichkeit der Universität Salamanca (Spanien)  
Abschluss in Militärwissenschaften der Agulhas Negras Military Academy (Brasilien)

34

*Guten Morgen, Herr Rosário – Als Minister im Bereich Transparenz und Korruptionsbekämpfung in Brasilien arbeiten Sie mit der Allianz für Integrität, einer von der deutschen Regierung geförderten Initiative, zusammen: Können Sie uns die wichtigsten Gründe für Ihre Unterstützung der Aktivitäten der Allianz für Integrität in Brasilien nennen?*

Die Allianz für Integrität ist ein sehr wichtiger Partner, der die gleichen Ziele im Bereich Antikorruption im brasilianischen Privatsektor verfolgt wie wir. Die Aktivitäten der Allianz für Integrität in Brasilien zu unterstützen, bedeutet die Anwendung von Compliance-Programmen zu fördern, dies allerdings in größerem Umfang, denn wenn wir zusammenarbeiten, können wir eine größere Anzahl von Unternehmen erreichen. Uns kommen auch die Erfahrungen zugute, die die Allianz für Integrität in anderen Ländern gemacht hat. Wir erhalten Zugang zu Beispielen von erfolgreichen Strategien und Praktiken. Schließlich ist ein weiterer wichtiger Grund das Partnernetz der Initiative in Brasilien und im Ausland, das uns Einblicke in vielfältige Perspektiven zum Thema gibt.

*Korruption ist ein weltweites Problem, das alle Länder gleichermaßen betrifft. Was waren in Brasilien die größten Herausforderungen und die größten Erfolge der letzten Jahre im Kampf gegen die Korruption? Wie*

*konnten diese Herausforderungen in Erfolge umgewandelt werden?*

Beginnen wir mit den wichtigsten Erfolgen. Zum ersten Mal in der brasilianischen Geschichte erleben wir, dass eine große Anzahl von Personen für Korruption strafverfolgt und verurteilt wird, darunter auch viele einflussreiche Persönlichkeiten, und die Zerschlagung komplexer krimineller Organisationen. Die jüngsten Krisen haben gezeigt, dass unsere Institutionen zuverlässig sind und im Kampf gegen Korruption kontinuierlich besser werden. Wir erleben Großeinsätze, bei denen verschiedene Institutionen wie das Ministerium für Transparenz und der Generalrechnungsprüfer (CGU), die Bundespolizei, die Staatsanwaltschaft und die Justiz zusammenarbeiten, Informationen austauschen und ihr Vorgehen miteinander abstimmen. Dieser Prozess hat unsere Institutionen gestärkt und hat den Brasilianerinnen und Brasilianern Hoffnung gegeben.

Meiner Meinung nach, besteht die größte Herausforderung darin, dass viele in diesem Land immer noch glauben, es gäbe keine Lösung für Korruption in Brasilien. Sie sehen keinen Ausweg und je besser die Institutionen arbeiten, umso sichtbarer wird die Korruption. Dadurch kann der Eindruck entstehen, dass die Korruption zunimmt. Indem wir gleichzeitig an Strafverfolgung und Prävention arbeiten, hoffen wir, die Wahrnehmung der Menschen zu ändern





und zu zeigen, dass wir auf dem richtigen Weg sind und dass der Erfolg auch vom Engagement unserer Bürger abhängt, nicht allein von staatlichen Maßnahmen.

*Die Arbeit des Ministeriums für Transparenz und des Generalrechnungsprüfers ist international anerkannt. Die CGU spielt eine wichtige Rolle und leistet bedeutende Beiträge. Könnten Sie uns einen Einblick in die derzeitige Arbeitsweise des Ministeriums im Bereich Korruptionsprävention geben? Was sind die zentralen Maßnahmen, die die brasilianische Regierung auf den Weg gebracht hat, um die Transparenz zu fördern?*

Wir sind uns sehr wohl bewusst, dass Korruption ein komplexes Problem ist, das durch Strafverfolgung allein nicht gelöst werden kann. Deshalb liegt unser Schwerpunkt auf der Prävention. Hier arbeiten wir an verschiedenen Themenbereichen wie Transparenz, soziale Teilhabe und Förderung der Integrität.

Insbesondere in Bezug auf Transparenz stellte das 2011 verabschiedete Informationsfreiheitsgesetz (Gesetz Nr. 12.527) einen großen Paradigmenwechsel dar. Es führte Verfahren ein, um das Recht auf Zugang zu Information wahrzunehmen. Jeder kann kostenfrei und ohne Angaben von Gründen Informationen von brasilianischen Körperschaften und staatlichen Stellen anfordern. Die Offen-

legung solcher Informationen, die früher die Ausnahme war, ist zur Regel geworden und Verschwiegenheit zur Ausnahme. In der Bundesregierung kontrollierte die CGU die Einhaltung dieses Gesetzes und ist für die korrekte Umsetzung seiner Bestimmungen zuständig. Außerdem evaluieren wir die Bemühungen der Bundesstaaten und Kommunen zur regelkonformen Umsetzung und unterstützen diese dabei.

Die CGU ist auch für das Transparenzportal der Bundesregierung zuständig, das ein breites Spektrum an Informationen über die Verwaltung von Bundesmitteln bereitstellt, wodurch Bürger in die Lage versetzt werden, die Verwendung öffentlicher Mittel zu kontrollieren. Wir investieren auch in effiziente Kanäle für eine Interaktion zwischen Bürgern und der Verwaltung, wie beispielsweise Ombudsmen. Die CGU überwacht auch die Umsetzung der Open Data-Politik der Bundesregierung. Die Idee dahinter ist, dass jede staatliche Stelle möglichst viele Daten in offenen Formaten zur Verfügung stellt, dass diese Informationen frei eingesehen, genutzt, geändert und mit anderen geteilt werden können. Wir unterhalten auch ein Portal, auf dem staatliche Institutionen ihre Daten hochladen und jeder einfach Zugriff hat.

*Seit ihrem Launch in Brasilien im Jahr 2016 arbeitet die Allianz für Integrität eng mit dem brasilianischen*

*Privatsektor zusammen. Seit kurzem arbeitet die Initiative auch zunehmend mit dem öffentlichen Sektor und bietet staatlichen Unternehmen Schulungen zur Korruptionsprävention an. Dieses Engagement spiegelt auch das Ziel der Allianz für Integrität wider, Möglichkeiten des Wissenstausch zwischen öffentlichem und privatem Sektor zu schaffen. Wie würden Sie diese Zusammenarbeit mit den staatlichen Unternehmen beurteilen? Glauben Sie, dass staatliche Unternehmen von den im Privatsektor erfolgreich umgesetzten Integritäts- und Compliance-Maßnahmen lernen können, oder ist dies ein Vergleich zwischen Äpfeln und Birnen?*

Es ist kein Vergleich zwischen Äpfeln und Birnen. Ich habe keinen Zweifel daran, dass staatliche Betriebe viel von erfolgreichen Integritäts- und Compliance-Maßnahmen lernen können. Viele davon können auf den öffentlichen Sektor übertragen werden. Wir müssen uns jedoch bewusst sein, dass die Realität des öffentlichen Sektors eine andere ist. Einige dieser Maßnahmen müssen angepasst werden, um für Staatsbetriebe effektiv oder überhaupt sinnvoll zu sein.

Staatliche Unternehmen arbeiten in einem komplexen Umfeld, in dem sie sich am privaten Sektor messen, aber gleichzeitig gemäß der Vorschriften des öffentlichen Sektors arbeiten müssen.

2016 wurden mit dem Governance Gesetz neue Regelungen für Staatsbetriebe eingeführt. Es wurden klarere Regeln zur Stärkung von verantwortungsbewusster Unternehmensführung und Integrität in brasilianischen staatlichen Unternehmen erstellt. Nur um ein paar Beispiele zu nennen, es wurden Kriterien für die Berufung der Vorstandsmitglieder aufgestellt, die Staatsbetriebe zur Einführung eines Verhaltenskodex verpflichten und die Einrichtung einer Abteilung für Risikomanagement vorschreiben.

*Auf der ganzen Welt verlieren Menschen ihr Vertrauen in die Politik und die demokratischen Institutionen. In Brasilien gibt es ein Sprichwort „Roubam, mas fazem“ (Sie stehlen, aber zumindest tun sie irgendetwas). Wie geht Ihre Institution mit dieser Mentalität um?*

Diese Mentalität ist das genaue Gegenteil von dem, woran wir glauben, und eine ernste Herausforderung für Brasilien. Korruption hat viel schlimmere Folgen für die Gesellschaft als das gestohlene Geld an sich. Es ist wie eine systemische Krankheit, die den ganzen Körper befällt. Sie beeinträchtigt den Wettbewerb, verzerrt die Märkte, schwächt das Vertrauen, schadet der Demokratie und der Rechtsstaatlichkeit, erhöht die Ungleichheit und so weiter. Und am

meisten betroffen sind diejenigen, die sich ohnehin in einer prekären Lage befinden. Wir glauben, dass eine Änderung dieser Mentalität für die Korruptionsbekämpfung von großer Relevanz ist. Daher investieren wir auch in Kampagnen und die Verbreitung von Wissen, mit besonderem Schwerpunkt auf die Jugend. Das größte Potential dieses Landes zu ändern, liegt in der Jugend.

*Nach den Panama Papers, wo es hauptsächlich um illegale Kapitalströme ging, sind wir jetzt mitten in einem anderen internationalen Skandal, nämlich den Paradise Papers. Hier geht es um aggressive Steuerflucht und mangelnde Integrität. Kommt es hier zu einem Paradigmenwechsel?*

Diese Skandale haben einige Themen weit nach oben auf die internationale Agenda gebracht, wie beispielsweise Steuerflucht, Eigentumsverhältnisse, Terrorismus, Geldwäsche und Mangel an Integrität und Transparenz sowohl bei Regierungen wie auch bei Privatunternehmen. Früher wurden diese Dinge meist gesondert in speziellen Foren erörtert, aber diese Vorfälle haben gezeigt, dass sie miteinander verflochten sind und mit einem einheitlichen Konzept angegangen werden müssen. Sie haben die Welt auch daran erinnert, dass Zusammenarbeit der Schlüssel zur Bewältigung dieser Probleme ist und sie haben die negativen Auswirkungen gezeigt, die den Ländern blühen, wenn sie sich nicht an die internationalen Standards halten.

Eine der wirksamsten Methoden zur Korruptionsbekämpfung ist es, dem Geld zu folgen. Wir haben in vielen Korruptionsfällen in Brasilien die Zahlung von Bestechungsgeldern über Offshore-Firmen erlebt, deren Herkunft schwer zu ermitteln waren. Mit mehr Transparenz und internationaler Zusammenarbeit ist es brasilianischen Beamten manchmal gelungen, die Täter ausfindig zu machen.

*Transparenz und Korruption sind große Themen in den Medien. Die sogenannten „Fake news“ scheinen von den Menschen zunehmend toleriert zu werden. Was würden Sie entgegnen, wenn Ihnen jemand sagt „Ehrlichkeit zahlt sich nicht aus“?*

Diese Mentalität muss sich ändern. Aber damit das geschieht, müssen wir über den moralischen Diskurs hinausgehen. Wir müssen die Anreize ändern. Ein Beispiel: Aufgrund übermäßiger Bürokratie und fehlender Information ist es für kleine Unternehmen manchmal sehr schwierig, alle Regeln einzuhalten, dass es ein Anreiz ist, weiterhin regelwidrig zu bleiben. Die Rahmenbedingungen müssen Ehrlichkeit belohnen und Unehrllichkeit bestrafen und niemals umgekehrt.

In Zusammenarbeit mit anderen Ministerien hat die CGU vor kurzem einen neuen Kommunikationskanal zwischen der Verwaltung mit den Bürgern und Unternehmen auf den Weg gebracht. Über diesen Kanal kann sich jeder über unnötige Bürokratie beschweren. Jeder einzelnen Beschwerde muss nachgegangen und sie muss mit einer plausiblen Erklärung für die Verfahren oder der Zusage, sie zu ändern, beantwortet werden.

Das 2013 verabschiedete Gesetz 12.846 (Clean Company Gesetz) ermöglichte es, Unternehmen für Korruptionshandlungen ihrer Beschäftigten in Haftung zu nehmen

und sieht strenge zivil- und verwaltungsrechtliche Sanktionen vor. Dieses Gesetz schuf einen starken Anreiz für Unternehmen, gute Integritäts- und Compliance-Programme einzurichten.

Ich bin sehr optimistisch. Wie Sie sehen, ändern sich die Dinge in Brasilien zum Besseren. Uns ist klar, dass noch viel Arbeit vor uns liegt. Aber ich bin sicher, wir sind auf dem richtigen Weg.

*Vielen Dank.*

„Eine der **wirksamsten Methoden zur Korruptionsbekämpfung ist es, dem Geld zu folgen**. Wir haben in vielen Korruptionsfällen in Brasilien die Zahlung **von Bestechungsgeldern über Offshore-Firmen** erlebt, deren Herkunft schwer zu ermitteln waren. Mit **mehr Transparenz und internationaler Zusammenarbeit** ist es brasilianischen Beamten manchmal gelungen, die Täter ausfindig zu machen. [...] Ich bin sehr optimistisch. Wie Sie sehen, ändern sich die Dinge in Brasilien zum Besseren.“



# Publikationen

Informationsmaterialien liegen in vielen Sprachen vor und sind online abrufbar

38



## No eXcuses!

Ein Kurzleitfaden für die Geschäftspraxis

So entkräften Sie die 10 häufigsten Entschuldigungen für korruptes Verhalten

Ausgaben:  
Argentinien, Brasilien,  
Deutschland, Ghana, Indien,  
Indonesien, Mexiko

## Ensuring compliance

A practical Handbook for Ghanaian Businesses

## Compliance matters

Handbook on Compliance

A guide for businesses operating in India

## Prevenção à Corrupção

Um Guia para Empresas

(Korruptionsprävention)





**Compliance**  
Praxisleitfaden  
für den  
Mittelstand



**Korruptions-  
prävention in der  
Lieferkette**  
Wie Unternehmen mit  
Herausforderungen  
umgehen können



**Between hope  
and reality**  
The Evolution of  
a Compliance Culture  
in selected Countries  
  
Ausgaben:  
Englisch, Portugiesisch



**Compliance  
Bulletin**  
Regelmäßige  
Informationen  
zu aktuellen  
Compliance-  
Themen

# Team und Kontakte

Das Team der Allianz für Integrität erreichen  
Sie in den Büros in Accra, Berlin, Jakarta,  
Mexiko Stadt, Neu Delhi und São Paulo

## Noor Naqschbandi

Leiter  
Büro Berlin  
noor.naqschbandi@giz.de

## Kirsten Lorscheid

Stellvertretende Leiterin  
Regionalmanagerin Afrika  
Büro Berlin  
kirsten.lorscheid@giz.de

## Claudia Lorek de Araujo

Regionalmanagerin Lateinamerika & Asien  
Büro Berlin  
claudia.lorek@giz.de

## Christina Pfandl

Koordinatorin Afrika  
Koordinatorin Kommunikation  
Büro Berlin  
christina.pfandl@giz.de

## Florian Lair

Koordinator Asien  
Büro Berlin  
florian.lair@giz.de

## Ariadni Giousmis

Projektsachbearbeiterin  
Büro Berlin  
ariadni.giousmis@giz.de

## Carolina Echevarria

Koordinatorin Lateinamerika  
Büro São Paulo  
carolina.echevarria@giz.de

## Amanda Cerqueira da Rocha

Netzwerkmanagerin Brasilien  
Büro São Paulo  
amanda.rocha@giz.de

## Ariadne Krehovski de Souza

Projektassistentin Brasilien  
Büro São Paulo  
ariadne.souza@giz.de

## Marco Pérez

Netzwerkmanager Mexiko  
Büro Mexiko Stadt  
marco.perez@giz.de

## Raymond Ahiadorme

Netzwerkmanager Ghana  
Büro Accra  
raymond.ahiadorme@giz.de

## Nandini Sharma

Netzwerkmanagerin Indien  
Büro Neu Delhi  
nandini.sharma@giz.de

## Barliana Amin

Netzwerkmanager Indonesien  
Büro Jakarta  
barliana.amin@giz.de

## Faiza Hasan

Projektassistentin Indonesien  
Büro Jakarta  
faiza.hasan@giz.de







# Impressum

## Herausgeber:

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Köthener Str. 2  
10963 Berlin, Deutschland

E [integrityinitiative@giz.de](mailto:integrityinitiative@giz.de)  
I [www.allianceforintegrity.org](http://www.allianceforintegrity.org)

## Bezeichnung Projekt:

Allianz für Integrität

## Redaktion:

Christina Pfandl, Berlin

## Konzept, Design und Interviews:

EYES-OPEN, Berlin  
Sabine Dittrich, Martin Jagodzinski

## Fotonachweise/Quellen:

Adalberto Carvalho – Ascom/CGU: S. 35; ADIFSE: S. 22, 23;  
BSE: S. 16; GIZ: S. 5, 7, 17; Thomas Imo/photothek.net: S. 9, 11;  
Martin Jagodzinski: S. 25, 29, 39; Thomas Koehler/photothek: S. 12;  
www.siemens.com/presse: S. 19; Thomas Trutschel/photothek: S. 41

42

## URL-Verweise:

Für Inhalte externer Seiten, auf die hier verwiesen wird, ist stets der jeweilige Anbieter verantwortlich. Die GIZ distanziert sich ausdrücklich von diesen Inhalten.

Im Auftrag des  
Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung (BMZ), Referat 114  
Berlin

Die GIZ ist für den Inhalt der vorliegenden  
Publikation verantwortlich.

Berlin, März 2018



Im Auftrag des



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung

Durchgeführt von

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



