

Auslandskorruption bei Schweizer Unternehmen

Bis vor wenigen Jahren war Korruption von Schweizer Unternehmen im Ausland oder von in ihrem Namen handelnden Dritten kaum mit rechtlichen Konsequenzen in der Schweiz verbunden. Inzwischen wurde das Korruptionsstrafrecht der Schweiz jedoch deutlich verschärft. Um das Korruptionsrisiko zu vermindern und eine strafrechtliche Haftung zu vermeiden, müssen Unternehmen über wirksame Massnahmen zur Korruptionsprävention verfügen. Die Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur untersuchte, wie häufig Schweizer Unternehmen mit korruptem Verhalten konfrontiert sind, welche Präventionsmassnahmen sie einsetzen und wie deren Wirksamkeit zu beurteilen ist.¹

1 Angaben zur Studie siehe *Kasten 4*. Das Projekt «Korruptionsrisiken erfolgreich begegnen – Strategien für international tätige Unternehmen» wird von der Kommission für Technologie und Innovation KTI, Credit Suisse sowie Osec finanziell unterstützt und läuft von 2010 bis 2012.

2 Swissmem (2011).

Wachstumsmärkte mit hohem Korruptionsrisiko

Aufgrund der anhaltenden realen Überbewertung des Schweizer Frankens sehen sich zahlreiche international orientierte Schweizer Unternehmen mit beachtlichen wirtschaftlichen Herausforderungen konfrontiert, die in letzter Konsequenz auch ihren Weiterbestand in der Schweiz gefährden. Das unvorteilhafte Wechselkursverhältnis des Schweizer Frankens verschlechtert ihre Wettbewerbsfähigkeit in den angestammten Auslandsmärkten und verringert ihre Margen auf den Auslandsumsätzen. Eine konkrete Handlungsoption, dieser Problematik zu begegnen, ist die Erschliessung wachstumsstarker Absatzmärkte, in denen sich das reale Wechselkursverhältnis weniger stark verändert hat und in Schweizer Franken fakturiert werden kann. Laut einer aktuellen Umfrage plant fast die Hälfte der Schweizer Industrieunternehmen, als Massnahme gegen die Frankenstärke, neue Märkte in anderen Währungsräumen zu erschliessen. Ein Viertel hat diesen Schritt bereits vollzogen.² Die Erschliessung dieser neuen Zielmärkte ist jedoch mit erheblichen Risiken verbunden, da sich die dortigen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen zum Teil deutlich von denen in den angestammten Absatzmärkten unterscheiden. So liegen die aktuellen und zukünftigen Wachstumsmärkte – wie beispielsweise der Nahe Osten, Brasilien, Indien oder China – vor allem in Weltregionen und Ländern, die ein hohes Korruptionsrisiko aufweisen.

Verschärfung des Korruptionsstrafrechts zwingt zum Handeln

Noch bis vor wenigen Jahren war wissentliche oder unwissentliche Auslandskorruption von Schweizer Unternehmen oder von in ihrem Namen handelnden Dritten kaum mit Konsequenzen in der Schweiz verbunden. Mittlerweile haben sich die rechtlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen jedoch deutlich geändert, da sowohl national als auch international der Kampf gegen Korruption in den letzten Jahren erheblich verstärkt wurde. Nach der neuen Rechtslage werden in der Schweiz sowohl natürliche Personen als auch Unternehmen strafrechtlich verfolgt, die ausländische Amtsträger bestechen. Darüber hinaus können für Unternehmen grosse Schäden entstehen, indem ihnen beispielsweise der Zugang zu staatlichen Leistungen und Projekten untersagt wird, oder indem sie in der Öffentlichkeit einen Reputationsverlust erleiden. Die veränderte Gesetzeslage zwingt die international tätigen Schweizer Unternehmen, sich zunehmend aktiv mit den Korruptionsrisiken auf Auslandsmärkten auseinanderzusetzen. Dies schliesst sowohl die Entwicklung eines Bewusstseins für die Korruptionsproblematik als auch die Implementierung geeigneter unternehmensinterner Massnahmen zur wirkungsvollen Unterbindung von Korruption ein.

Doch wie gross ist das Problem der Auslandskorruption für Schweizer Unternehmen überhaupt? Der *Bribe Payers Index (BPI) 2011* von *Transparency International* legt die Vermutung nahe, dass Auslandskorruption



Katharina Becker
Projektleiterin am Schweizerischen Institut für Entrepreneurship der Hochschule für Wirtschaft und Technik HTW Chur



Prof. Dr. Christian Hauser
Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Internationales Management am Schweizerischen Institut für Entrepreneurship der Hochschule für Wirtschaft und Technik HTW Chur



Prof. Dr. Franz Kronthaler
Professor für Volkswirtschaftslehre und Statistik an der Forschungsstelle für Wirtschaftspolitik der Hochschule für Wirtschaft und Technik HTW Chur

Kasten 1

Projektdesign

Bei Korruption handelt es sich um ein verdecktes Phänomen, bei welchem die involvierten Akteure in der Regel kein Interesse daran haben, detaillierte Informationen preiszugeben. Die Erhebung verlässlicher Daten zu Korruption ist daher eine zentrale Herausforderung der Untersuchung. In den letzten Jahren wurden u.a. von der Weltbank neue Methoden zur Messung von Korruption auf einzelbetrieblicher Ebene entwickelt. An dieser Stelle setzt die vorliegende Untersuchung an. Neben der Erhebung von Wahrnehmungsindikatoren werden direkte Fragetechniken, etwa nach der Zahlungshöhe, angewandt. Die quantitative, repräsentative Befragung erfolgte telefonisch im Zeitraum von März bis Juni 2011 durch das Link Institut für Markt- und Sozialforschung. An der Umfrage beteiligten sich insgesamt 510 international tätige Schweizer Unternehmen sämtlicher Grössen und Branchen, die einen Teil ihres Umsatzes auch ausserhalb von Westeuropa und Nordamerika erwirtschaften. Die Ausschöpfungsquote der Befragung beträgt 18%. Befragt wurden jeweils die zuständigen Mitglieder der Geschäftsleitung oder die Verantwortlichen für das Auslandsgeschäft. Diese wurden zu bürokratischen Hemmnissen und korruptem Verhalten in dem Auslandsmarkt interviewt, über den sie aufgrund ihrer Tätigkeit am besten Auskunft geben können. Die Ergebnisse der quantitativen Befragung wurden im Rahmen eines Workshops im Juli 2011 in Form einer Expertenrunde diskutiert und bewertet.

Kasten 2

Charakteristika der befragten Unternehmen

Die Hälfte der befragten Unternehmen gehört dem verarbeitenden Gewerbe an. Gut ein Drittel stammt aus den Branchen Handel und Verkehr. Die restlichen knapp 20% sind den unternehmensnahen und sonstigen Dienstleistungen zuzuordnen. Die Studie umfasst die Sichtweise von KMU und Grossunternehmen, wobei der grösste Teil der Befragten aus dem Unternehmenssegment der KMU stammt. Die Struktur der befragten Unternehmen widerspiegelt damit gut den Aufbau der Schweizer Exportwirtschaft, da diese stark mittelständisch geprägt ist. 63% der Befragten wickeln ihr Geschäft mit dem jeweiligen Zielland unter anderem über Exporte ab. 45% arbeiten vor Ort mit Agenten oder Vertriebspartnern zusammen, und 17% verfügen über eine eigene Vertriebs- und Servicestätte. Weitere 15% der Befragten haben eine eigene Tochtergesellschaft.

von Schweizer Unternehmen ein zu vernachlässigendes Phänomen sei. Von den Unternehmen aus den 28 führenden Exportländern belegen die Schweizer Unternehmen mit einem Wert von 8,8 den 1. Platz. Das heisst, Schweizer Unternehmen neigen am seltensten dazu, Bestechungsgelder im Ausland zu zahlen. Die Ergebnisse des BPI machen aber zugleich deutlich, dass auch Schweizer Unternehmen im Ausland bestechen, denn auch sie erreichen nicht den Höchstwert von 10.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie häufig Schweizer Unternehmen tatsächlich im Ausland mit Korruption konfrontiert sind, wie oft sie informelle Zahlungen unter der Hand leisten und welche Höhe diese Zahlungen haben. Ausserdem ist von Interesse, welche Präventionsmassnahmen international orientierte Schweizer Unternehmen einsetzen und wie deren Wirksamkeit zu beurteilen ist.

Schweizer Unternehmen sind vielfach von Korruption betroffen

Die Ergebnisse der Studie zeigen auf, dass von gut 40% der Schweizer Unternehmen informelle Zahlungen im Ausland erwartet werden. Weitere 3% der Unternehmen sagen aus, dass derartige Zahlungen zwar nicht von ihnen selbst, aber von in ihrem Auftrag handelnden Dritten – wie Agenten, Vermittlern oder Vertriebspartnern vor Ort – erwartet werden. Die restlichen 57% der Befragten geben an, dass sie sich nicht mit derartigen Erwartungen konfrontiert sehen (siehe *Grafik 1*). Innerhalb der Gruppe von Unternehmen, die im Ausland mit korruptem Verhalten konfrontiert sind, leisten 56% auch informelle Zahlungen. Diese wenden für informelle Transaktionen jährlich im Durchschnitt rund 5% ihres Umsatzes im jeweiligen Zielland auf.

Eine vertiefende Analyse zeigt, welche Unternehmen besonders häufig mit Korruption in Kontakt kommen: zum einen Unternehmen, die im jeweiligen Land mit einer eigenen Produktions-, Vertriebs- oder Servicestätte vertreten sind, und zum anderen Unternehmen, die ihre Geschäfte mithilfe lokaler Agenten, Vermittler oder sonstiger Vertriebspartner abwickeln. Ferner treten Forderungen nach informellen Zahlungen häufig auf, wenn die Unternehmen die Bürokratie als besonders hoch einstufen und sie einen grösseren Anteil des Umsatzes mit Staatsunternehmen oder staatlichen Behörden erwirtschaften. Demgegenüber sind Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes seltener mit korruptem Verhalten konfrontiert als Unternehmen anderer Branchen.

Insgesamt bezahlen mehr als ein Fünftel der befragten Schweizer Unternehmen im Ausland Bestechungsgelder. Dieser überraschend hohe Anteil steht nicht unbedingt im Widerspruch zu den Ergebnissen des BPI 2011. Vielmehr belegt dies das offensichtlich grosse Ausmass der Auslandskorruption. Denn wenn bereits aus dem Land, das im BPI den 1. Rang belegt, jedes fünfte Unternehmen angibt, informelle Zahlungen zu leisten, lässt sich erahnen, wie hoch der Anteil der Unternehmen aus den anderen Ländern sein muss, die Bestechungsgelder bezahlen.

Auftragsverlust und Marktrückzug aufgrund von Korruption

Zu diesen Befunden passt auch das Umfrageergebnis, wonach ein Viertel der Schweizer Unternehmen davon ausgeht, dass es in den vergangenen zwei Jahren einen Auftrag eines staatlichen oder privaten Auftraggebers an einen Mitbewerber verloren hat, der diesen Auftrag nur mithilfe korrupter Machenschaften erhalten hat. Am häufigsten vorgekommen ist dies in Russland, gefolgt von Deutschland, China, Indien, Brasilien, Italien und Polen. Die jeweiligen Mitbewerber kamen aus Deutschland, der Schweiz, Italien, Österreich, Frankreich, den USA und China.

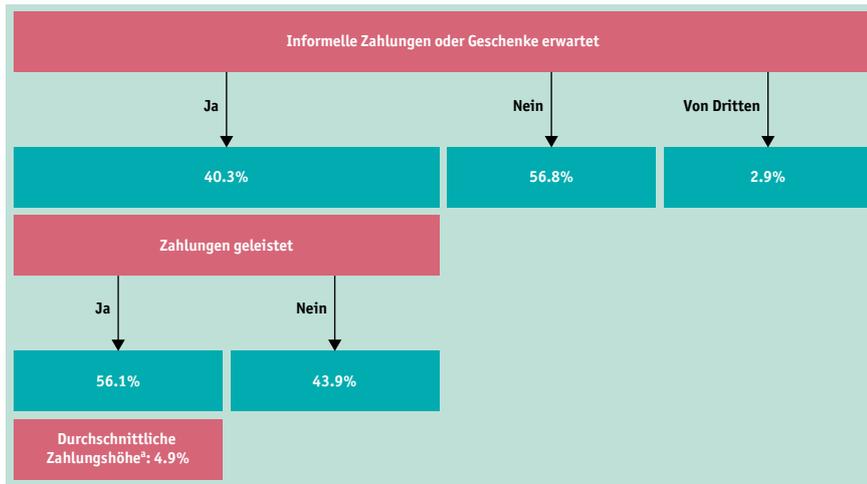
Welche hemmende Wirkung Auslandskorruption auf den internationalen Handel hat, belegt auch die Tatsache, dass aufgrund der bestehenden Korruptionsrisiken gut 10% der Unternehmen innerhalb der letzten fünf Jahre den Markteintritt in ein bestimmtes Land nicht vollzogen haben. Rund 4% der Befragten haben sich im gleichen Zeitraum aufgrund bestehender Korruptionsrisiken aus einem Markt zurückgezogen, und knapp 1% der Schweizer Unternehmen gibt an, derzeit diesen Schritt in Erwägung zu ziehen. Nicht vollzogen wurde der Markteintritt besonders häufig in Ländern aus Mittel- und Osteuropa wie Russland, Bulgarien, Polen, Rumänien, Serbien-Montenegro oder der Ukraine, aber auch in Staaten wie China oder Indien. Zu denjenigen Ländern, aus denen sich die Unternehmen aufgrund von Korruptionsrisiken zurückgezogen haben, zählen in erster Linie Russland, Libyen, Italien, die Ukraine und der Iran.

Hohe Wirksamkeit der Massnahmen gemäss Selbsteinschätzung

Die dargestellten Ergebnisse machen deutlich, dass bei international aktiven Unternehmen grosser Handlungsbedarf besteht, um sich vor korruptem Verhalten zu schützen. Hierfür können verschiedene Massnahmen zur Vorbeugung, Aufdeckung und Re-

Grafik 1

Konfrontation mit Korruption und Höhe der Zahlungen



a Durchschnittlicher Anteil des im Zielland erwirtschafteten Umsatzes, der jährlich für informelle Zahlungen und Geschenke unter der Hand aufgewendet werden muss.

Quelle: Becker, Hauser, Kronthaler / Die Volkswirtschaft

aktion eingesetzt werden. Zu den in der Praxis am häufigsten genutzten Massnahmen gehören die schriftliche Dokumentation sämtlicher Geschäftsvorgänge, die Überprüfung von Partnern auf deren Integrität vor einem Vertragsabschluss sowie die konsequente Verfolgung von Verstössen gegen Vorschriften. Bislang wenig verbreitet sind hingegen vertrauliche Anlaufstellen, regelmässige Mitarbeiterschulungen oder die systematische Personalrotation in korruptionsgefährdeten Unternehmensbereichen. Nach ihrer Selbsteinschätzung zur Wirksamkeit der verwendeten Massnahmen befragt, zeigt sich, dass deutlich mehr als drei Viertel der Unternehmen jede einzelne Massnahme als wirksam oder sehr wirksam einstufen (siehe *Tabelle 1*).

Geringer Einfluss der Massnahmen auf Zahlungshöhe gemäss statistischen Tests

Ergänzend zur Selbsteinschätzung durch die Unternehmen wurde die Wirksamkeit der Massnahmen mit Hilfe statistischer Testverfahren analysiert. In einem ersten Schritt wurde untersucht, ob die Anzahl der von den Unternehmen eingesetzten Massnahmen einen Einfluss auf die Höhe der für Korruption aufgewendeten Zahlungen ausübt. Damit kann aufgezeigt werden, ob die Anwendung von Massnahmen grundsätzlich wirkt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Anzahl eingesetzter Massnahmen die Zahlungshöhe nicht beeinflusst. Im Anschluss daran wurde jede einzelne Massnahme auf ihre Wirkung überprüft. Dabei wird ersichtlich, dass nur die of-

fene und klare Kommunikation durch die Unternehmensleitung, Korruption in keiner Form zu dulden, eine statistisch überprüfbare reduzierende Wirkung auf die Höhe der für Korruption aufgewendeten Zahlungen ausübt.

Diese Ergebnisse korrespondieren nicht mit der oben dargestellten Selbsteinschätzung der Unternehmen, die sämtliche Massnahmen in ihrer grossen Mehrheit als wirksam bis sehr wirksam erachten. Weiterführende Analysen lassen jedoch vermuten, dass Unternehmen ein reaktives Verhalten an den Tag legen und tendenziell erst dann auf Massnahmen zurückgreifen, wenn sie mit Korruption konfrontiert sind. Bivariate Tests deuten darauf hin, dass die mit Korruption konfrontierten Unternehmen bestimmte Massnahmen häufiger einsetzen. Insbesondere sind dies schriftliche Geschäftsgrundsätze und Verhaltensregeln, Mitarbeiterschulungen, Auditierung durch interne und externe Stellen, eine sorgfältige Mitarbeiterauswahl in gefährdeten Bereichen sowie schriftliche Vereinbarungen mit Vertriebspartnern. Ob diese Massnahmen zukünftig Wirkung entfalten, wird sich in der Praxis zeigen.

Korruptionsprävention muss nicht teuer sein

Grossunternehmen verfügen zumeist über Compliance-Abteilungen, die sich mit unternehmensspezifischen Massnahmen im Bereich der Korruptionsprävention auseinandersetzen. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) haben hierfür häufig nicht die notwendigen Ressourcen. Dennoch müssen auch sie sich wirksam gegen Korruption schützen. Wie die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, kommt dem Bekenntnis der Unternehmensleitung eine zentrale Bedeutung zu: Nur diejenigen Unternehmen sind signifikant seltener in Korruption involviert, deren Unternehmensleitungen das Thema intern und extern aktiv und offen ansprechen sowie klare Signale senden, dass informelle Zahlungen oder Geschenke unter der Hand in keiner Form geleistet und toleriert werden. Diese als wirksam getestete Massnahme kann auch ohne umfangreiche Investitionen in komplexe Compliance-Strukturen von Unternehmen jeglicher Grösse umgesetzt werden. Das heisst, dass Korruptionsprävention nicht grundsätzlich mit hohen Kosten verbunden sein muss, denn den grössten Einfluss auf das integre Verhalten des gesamten Unternehmens hat das persönliche Engagement der Unternehmensleitung. Konkret bedeutet dies, dass sich die Unternehmensleitung zu einer konsequenten Ablehnung von Korruption bekennen und

Kasten 3

Methode

Geschätzt wurde das Modell mit der Methode der kleinsten Quadrate (OLS). Getestet wurde unter Einbezug verschiedener Kontrollvariablen, ob jede einzelne Massnahme einen Einfluss auf die Zahlungshöhe für Korruption ausübt. Kontrollvariablen sind z.B. das Unternehmensalter, die Unternehmensgrösse, die Branchenzugehörigkeit oder einzelne Formen der geschäftlichen Aktivität im Zielland. Die Ergebnisse sind konsistent bei der Verwendung anderer Methoden, wie z.B. eines *Fractional Logit* oder eines einfachen *Logit Modells* sowie eines *Ordered Probit Modells*. Mit den beiden Letzteren wurde getestet, ob Massnahmen einen Einfluss darauf haben, ob Unternehmen mit korruptem Verhalten konfrontiert sind.

Tabelle 1

Selbsteinschätzung der eingesetzten Massnahmen zur Korruptionsprävention

Eingesetzte Massnahme ^a	Anzahl Unternehmen ^b	Anteil Unternehmen in %	Wirksamkeit			
			Sehr wirksam/ wirksam		Wenig wirksam/ nicht wirksam	
			Anzahl ^c	Anteil in %	Anzahl ^c	Anteil in %
Schriftliche Dokumentation sämtlicher Geschäftsvorgänge	420	82.4	355	87.4	51	12.6
Überprüfung von Partnern auf deren Integrität	342	67.1	274	82.8	57	17.2
Konsequente Verfolgung von Verstössen	339	66.5	309	94.2	19	5.8
Kommunikation der Nulltoleranz von Korruption durch die Geschäftsleitung	318	62.4	282	89.8	32	10.2
Regelmässige Auditierung durch externe Prüfstellen	312	61.2	267	89.3	32	10.7
Schriftliche Verpflichtung von Partnern	267	52.4	208	80.6	50	19.4
Interne Auditierung aller Unternehmensbereiche	241	47.3	219	93.6	15	6.4
Verpflichtung von Mitarbeitenden zur Meldung von Korruptionsfällen	225	44.1	172	80.7	41.0	19.3
Compliance-Stelle	214	42.0	192	92.8	15	7.2
Sorgfältige Auswahl und Betreuung der Mitarbeitenden	200	39.2	181	93.3	13	6.7
Code of Conduct zum Umgang mit Korruption	199	39.0	166	86.5	26	13.5
Kontrollen in korruptions-exponierten Geschäftsbereichen	143	28.0	131	94.2	8	5.8
Unabhängige, vertrauliche Stelle (z.B. Ombudsstelle, Whistleblowing-System)	96	18.8	80	87.0	12	13.0
Schulungen bezüglich Korruptionsvermeidung	64	12.5	57	90.5	6	9.5
Personalrotation in korruptionsgefährdeten Bereichen	34	6.7	32	94.1	2	5.9

a N=510, Mehrfachnennungen.

b Anzahl an Unternehmen, welche die spezifische Massnahme einsetzen.

c Nicht alle Unternehmen bewerteten die Wirksamkeit der Massnahmen.

Quelle: Becker, Hauser, Kronthaler / Die Volkswirtschaft

Kasten 4

Hinweis zur Studie

Die Studie ist auf Deutsch, Französisch und Italienisch mit je eigener ISBN-Nummer erschienen und im Internet abrufbar (www.sjfe.ch/anti-korruption):

- Becker, K., Hauser, C., Kronthaler, F. (2012): Korruptionsrisiken erfolgreich begegnen – Strategien für international tätige Unternehmen. HTW Chur Verlag, Chur, ISBN 978-3-9522147-7-0.
- Becker, K., Hauser, C., Kronthaler, F. (2012): Lutter efficacement contre les risques de corruption: Stratégies pour les entreprises internationales. HTW Chur Verlag, Coire, ISBN 978-3-9522147-9-4.
- Becker, K., Hauser, C., Kronthaler, F. (2012): Combattere efficacement la corruzione – Strategie per le imprese operanti sui mercati internazionali. HTW Chur Verlag, Coira, ISBN 978-3-9522147-8-7.

diese Haltung eindeutig und glaubwürdig vorleben muss. Nur wenn diese Grundvoraussetzung erfüllt ist, können auf der Ebene der operativen Unternehmensprozesse weitere Massnahmen zur Korruptionsprävention wirksam implementiert werden. Hierzu zählen schriftliche Verhaltensrichtlinien, die allen Mitarbeitenden als Orientierung und Ratgeber dienen und sie für kritische Situationen sensibilisieren. Die Inhalte dieses Verhaltenskodexes sollten in obligatorischen Trainings und Schulungen anhand von Praxisbeispielen veranschaulicht werden. Neben der Vorbeugung ist aber auch die Fähigkeit zur systematischen Aufdeckung von korrupten Handlungen entscheidend. Kommt es zu einer Aufdeckung, ist eine konsequente Reaktion auf das Fehlverhalten zwingend, sei dies in Form von Abmahnungen, Aufhebungsverträgen oder Kündigungen.

Wirtschaftspolitische Implikationen

Die vorliegenden Ergebnisse sind nicht nur für die Unternehmen, sondern auch für die Wirtschaftspolitik relevant. Vielfach wird gefordert, dass alle Unternehmen umfangreiche Massnahmen zur Korruptionsprävention implementieren. Bei Nichteinführung laufen Unternehmen im Fall aufgetretener Korruption Gefahr, dass sie strafrechtlich belangt werden, wenn sie nicht belegen können, dass sie alles erforderliche und zumutbare unternehmen haben, um Korruption wirksam zu bekämpfen.

Die Ergebnisse werfen die Frage auf, ob der Druck auf Unternehmen, komplexe Antikorruptionsprogramme einzuführen, am geeigneten Hebel ansetzt. Es scheint sinnvoller zu sein, Unternehmen über Korruption aufzuklären und darauf hinzuwirken, dass die Unternehmensleitungen das Antikorruptionsbekenntnis verinnerlichen und glaubhaft umsetzen. Dies ist auch für KMU, die nur über beschränkte Ressourcen verfügen, problemlos zu realisieren. Damit Unternehmen, welche Korruption konsequent ablehnen, im globalen Wettbewerb keinen Nachteil erleiden, muss die Wirtschaftspolitik jedoch darauf hinwirken, dass international einheitliche rechtliche Rahmenbedingungen und Strafverfolgungsstandards gelten. Dies gilt insbesondere auch mit Blick auf aufstrebende Exportnationen wie Indien, China oder Russland, da Unternehmen aus diesen Ländern auf dem Weltmarkt zunehmend als Konkurrenten für Schweizer Unternehmen auftreten.