



HTW Chur



Hochschule für Technik und Wirtschaft
University of Applied Sciences

Korruptionsrisiken

erfolgreich begegnen –

Strategien für international tätige Unternehmen



Impressum

Autoren

Katharina Becker
Christian Hauser
Franz Kronthaler

Mitwirkung

Tanja Heublein
Ruth Nieffer
Flurin Trombetta

© HTW Chur Verlag, Chur 2012
ISBN 978-3-9522147-7-0

Dieses Werk ist in allen seinen Teilen urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung der Autoren unzulässig und ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzung, Vortrag, Entnahme von Abbildungen, auszugsweise Veröffentlichungen und alle Arten der Verarbeitung, Verbreitung und Einspeicherungen durch, bzw. in elektronischen Systemen oder Vervielfältigung auf anderen Wegen. Die Publikation darf mit Quellenangabe zitiert werden.

Kontakt

Prof. Dr. Christian Hauser
Schweizerisches Institut für Entrepreneurship
Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur
Comercialstrasse 22
CH-7000 Chur
Tel.: +41 (0)81 286 39 24
Fax: +41 (0)81 286 39 51
E-Mail: christian.hauser@htwchur.ch

Online-Publikation abrufbar unter: www.sife.ch/anti-korruption oder per Mail an: iokmu.kontaktstelle@credit-suisse.com

Inhaltsverzeichnis

- 6 Management Summary
- 8 Herausforderung Korruption im Auslandsgeschäft
- 12 **Korruption bei Schweizer Unternehmen
und Massnahmen zur Prävention**
 - 12 Projektdesign
 - 13 Charakteristika der befragten Unternehmen
 - 17 Art und Höhe des Vorkommens von Korruption
 - 19 Eingesetzte Massnahmen zur Korruptionsprävention
 - 19 Wirksamkeit der eingesetzten Massnahmen
- 22 **Empfehlungen für KMU zum Umgang
mit Korruptionsrisiken**
 - 22 Wie können sich auslandsaktive Unternehmen
wirksam vor Korruption schützen?
 - 23 Massnahmen zur Prävention
 - 27 Massnahmen zur Aufdeckung
 - 29 Massnahmen zur Reaktion
 - 29 Ausblick
- 30 Literatur

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser

Im Zuge der Globalisierung hat die Aussenhandelsverflechtung der Schweiz zugenommen. Damit hat das Exportgeschäft für Schweizer Unternehmen stark an Bedeutung gewonnen: Während im Jahr 1990 die Exportquote noch etwa 1/3 betrug, wird heute mehr als jeder zweite Franken im Ausland verdient.

Parallel dazu findet auch eine Verschiebung der Schweizer Exportmärkte statt: die Bedeutung ferner Länder – insbesondere der BRIC-Staaten – nimmt kontinuierlich zu.

Diese beiden Entwicklungen bedeuten für Schweizer KMU, dass sie neue und teilweise ferne Absatzmärkte erschliessen. Dieser Prozess birgt für die Unternehmen grosse Chancen, aber auch Risiken, zum Beispiel aufgrund des fehlenden Netzwerks, der unbekannteren Kultur, anderer Geschäftsgepflogenheiten, fremder Gesetzgebung oder auch der Korruption.

Wer grenzüberschreitende Geschäftsaktivitäten pflegt, braucht zuverlässige Partner, die neben hervorragenden Produkten auch über die richtigen Kontakte vor Ort verfügen. Die Credit Suisse ist deshalb mit der Osec eine Partnerschaft eingegangen. Gemeinsam bieten wir den Schweizer KMU die nötigen Informationen und Beratung, vermitteln Kontakte und stellen ein globales Netzwerk mit ausgewiesenen Experten sowie Finanzierungsinstrumente für den Schritt in die Internationalisierung zur Verfügung.

Umso mehr freut es uns, dass wir mit der vorliegenden Studie international tätige KMU in der Korruptionsprävention zusätzlich unterstützen können. Wir danken der HTW Chur für den wertvollen Beitrag zu mehr Transparenz, ergänzt durch konkrete Handlungsempfehlungen für international tätige Schweizer Unternehmen. Darüber hinaus danken wir den vier Validierungspartnern, welche die Perspektive der kleinen und mittleren Unternehmen in das von der Förderagentur für Innovation des Bundes (KTI) mitfinanzierte Projekt eingebracht haben, sowie insbesondere den Schweizer KMU, die an der Studie teilgenommen haben.

Wir wünschen Ihnen aufschlussreiche Erkenntnisse zum Umgang mit Korruptionsrisiken und viel Erfolg bei Ihren aktuellen und zukünftigen internationalen Geschäften.



Daniel Küng
CEO Osec



Hans Baumgartner
Leiter KMU-Geschäft Schweiz, Credit Suisse AG

Management Summary

- Noch bis vor wenigen Jahren war Korruption in Form informeller Zahlungen von Schweizer Unternehmen im Ausland oder von in ihrem Namen handelnden Dritten kaum mit rechtlichen Konsequenzen verbunden. Inzwischen wurde das Korruptionsstrafrecht in der Schweiz sowie in anderen Ländern jedoch deutlich erweitert und verschärft.
- Nach heutiger Rechtslage ist es möglich, sowohl natürliche Personen als auch Unternehmen für die Bestechung von Amtsträgern auch im Ausland strafrechtlich zu belangen. Darüber hinaus drohen den Unternehmen grosse wirtschaftliche Schäden durch Reputationsverluste.
- Unternehmen müssen über wirksame Massnahmen zur Korruptionsprävention verfügen, um das Korruptionsrisiko zu vermindern und eine strafrechtliche Haftung zu vermeiden.
- Um Auskunft darüber zu erhalten, wie häufig Schweizer Unternehmen mit korruptem Verhalten konfrontiert werden, welche Präventionsmassnahmen sie bereits heute einsetzen und wie sie deren Wirksamkeit beurteilen, wurden in der vorliegenden Studie 510 international tätige Schweizer Unternehmen aller Grössen und Branchen befragt.
- Die durchgeführte Studie zeigt, dass von 40 Prozent der befragten Schweizer Unternehmen informelle Zahlungen im Ausland erwartet werden. Weitere 3 Prozent der Unternehmen sagen aus, dass derartige Zahlungen zwar nicht von ihnen selbst, aber von in ihrem Auftrag handelnden Dritten (Agenten, Vermittler oder Vertriebspartner vor Ort) erwartet werden.
- 56 Prozent der Unternehmen, die im Ausland mit korruptem Verhalten konfrontiert werden, geben an, dass sie informelle Zahlungen leisten.
- Diejenigen Unternehmen, die Zahlungen leisten, wenden hierfür jährlich im Durchschnitt rund 5 Prozent ihres Umsatzes im jeweiligen Zielland auf.
- Forderungen nach informellen Zahlungen erfolgen vielfach im Zusammenhang mit Vertriebsaktivitäten. Mehr als zwei Drittel der betroffenen Unternehmen geben an, dass bei der Vergabe von Aufträgen durch privatwirtschaftliche Unternehmen informelle Zahlungen unter der Hand von ihnen erwartet werden. 55 Prozent der Befragten bestätigen dies für die Vergabe von öffentlichen bzw. staatlichen Aufträgen.
- Besonders häufig mit Korruption konfrontiert werden Unternehmen, die im jeweiligen Land mit einer eigenen Produktions-, Vertriebs- oder Servicestätte vertreten sind, sowie Unternehmen, die ihre Geschäfte mithilfe lokaler Agenten, Vermittler oder sonstiger Vertriebspartner abwickeln. Auch eine überdurchschnittlich stark wahrgenommene Bürokratie sowie die Erwirtschaftung grosser Umsatzanteile mit staatlichen Behörden bzw. Unternehmen begünstigen informelle Zahlungen.
- Ein Viertel der befragten Unternehmen nimmt an, dass es in den vergangenen zwei Jahren einen Auftrag eines staatlichen oder privaten Auftraggebers an einen korrupten Mitbewerber verloren hat.

- Infolge bestehender Korruptionsrisiken haben gut 10 Prozent der Unternehmen innerhalb der letzten fünf Jahre den Markteintritt in ein bestimmtes Land nicht vollzogen. Rund 4 Prozent der Befragten haben sich im gleichen Zeitraum aufgrund von Korruptionsrisiken aus einem Markt zurückgezogen.
- Eine deutliche Mehrheit der Unternehmen stuft die bereits eingesetzten Präventionsmassnahmen als wirksam oder sogar sehr wirksam ein. Darüber hinaus werden insbesondere Massnahmen, die in der Unternehmenspraxis bisher selten eingesetzt werden, als besonders wirksam beurteilt. Hierzu gehören Schulungen, systematische Personalrotation oder auch Kontrollen in korruptionsgefährdeten Unternehmensbereichen.
- Zentrale Bedeutung für die Korruptionsprävention hat das eindeutige und unmissverständliche Bekenntnis der Unternehmensleitung gegen Korruption. Nur diejenigen Unternehmen, deren Unternehmensleitung das Thema Korruption aktiv und offen auf unternehmensinterner und -externer Ebene anspricht und klare Signale sendet, dass informelle Zahlungen oder Geschenke unter der Hand in keiner Form geleistet und toleriert werden, sind signifikant seltener in korruptes Verhalten involviert.
- Ist das klare Bekenntnis der Unternehmensleitung gegen Korruption vorhanden, können weitere Massnahmen zur Korruptionsprävention implementiert werden. Diese können auf drei Ebenen ergriffen werden, die im Idealfall wie ein Stufenmodell aufeinander aufbauen: Massnahmen zur Prävention, zur Aufdeckung sowie zur Reaktion.

«Ein erfolgreiches Unternehmen braucht Korruption gar nicht, davon bin ich felsenfest überzeugt. Was es benötigt, sind ehrliche Leistung und Produkte, die das können, was von ihnen erwartet wird sowie ehrliche Mitarbeitende, die nur das versprechen, was sie auch halten können. Das ist am langfristigen, alles andere holt sie irgendwann einfach ein. Und Korruption ist auch ein Teil davon. Ich denke, es ist wichtig, dass man mit positiven Beispielen vorangeht.»*

*Die im Leitfaden genannten Zitate sind Auszüge aus den Interviews mit Unternehmensvertretern und Experten.

Herausforderung Korruption im Auslandsgeschäft

«Wir wollen gar nicht genau wissen, wie unsere Partner in Russland die Geschäfte abwickeln. Da fragen wir nicht im Detail nach.» Aussagen wie diese hört man nicht selten in Gesprächen mit Vertretern von auslandsorientierten Schweizer Unternehmen. Noch bis vor wenigen Jahren war wissentliche oder unwissentliche Auslandskorruption von Schweizer Unternehmen oder von in ihrem Namen handelnden Dritten kaum mit Konsequenzen im Heimatland verbunden. Im Gegenteil: Derartige Zahlungen konnten sogar von der Steuer abgezogen werden und galten als notwendig, um in bestimmten Ländern überhaupt geschäftlich tätig sein zu können.

Korruptionsstrafrecht verschärft

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. Im Zuge dieser Entwicklung wurde zwischen 2000 und 2006 das Korruptionsstrafrecht auch in der Schweiz sukzessiv erweitert und verschärft. Nach der neuen Rechtslage werden in der Schweiz sowohl natürliche Personen als auch Unternehmen, die ausländische Amtsträger bestechen, strafrechtlich verfolgt. Darüber hinaus können für Unternehmen grosse Schäden entstehen, indem ihnen beispielsweise der Zugang zu staatlichen Leistungen und Projekten untersagt wird oder sie in der Öffentlichkeit einen grossen Reputationsverlust erleiden (Economiesuisse 2008; KPMG 2006).

Grosse Wachstumsmärkte mit hohem Korruptionsrisiko

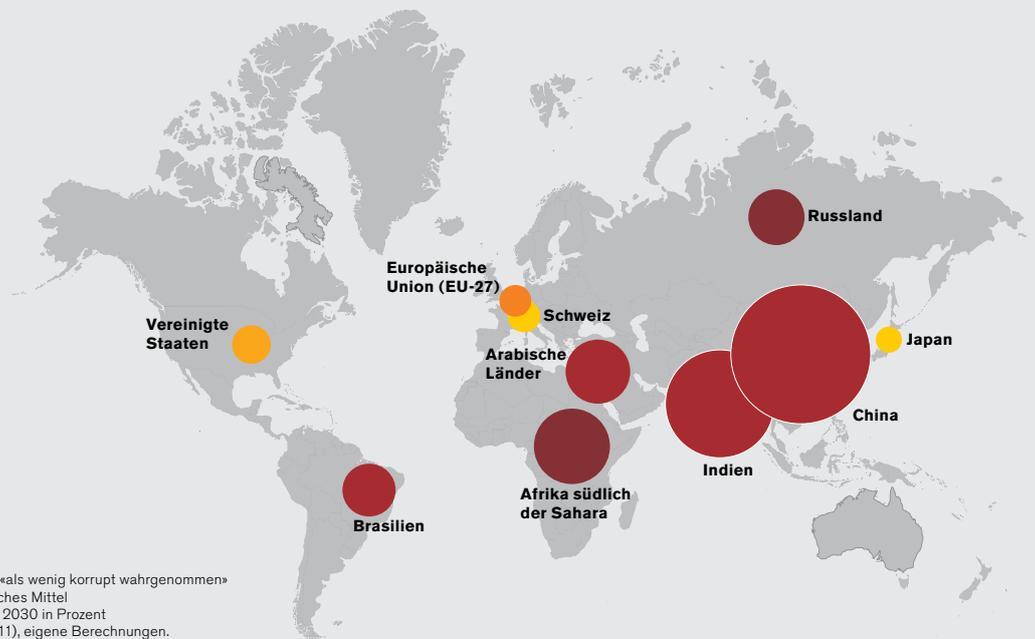
Wie Abbildung 1 zeigt, liegen die aktuellen und zukünftigen Wachstumsmärkte vor allem in Weltregionen und Ländern, die ein hohes Korruptionsrisiko aufweisen, wie beispielsweise dem Nahen Osten, Brasilien oder China. Dies führt dazu, dass sich international tätige Schweizer Unternehmen zunehmend aktiv mit dem Thema Korruption auseinandersetzen müssen. Speziell im Auslandsgeschäft stehen die Unternehmen häufig unter hohem wirtschaftlichem Druck und sehen sich mit einer unbekanntenen Rechtslage, anderen politischen Verhältnissen sowie fremden kulturellen Gepflogenheiten konfrontiert. Korruption erscheint hier vielfach als günstige Gelegenheit, um bestehende bürokratische Hürden zu umgehen oder für das Unternehmen wirtschaftliche Vorteile zu erlangen. Die Teilnahme an korrupten Handlungen besitzt daher ein beträchtliches Verführungspotenzial, wie jüngst publik gewordene Beispiele des Schweizer Logistikunternehmens Panalpina oder des Technologiekonzerns ABB zeigen.

Abbildung 1: Höhe der Korruption in Wachstumsmärkten der Schweizer Exportwirtschaft

Corruption Perceptions Index (CPI) 2011



- CPI-Skala: von 0 «als sehr korrupt wahrgenommen» bis 10 «als wenig korrupt wahrgenommen»
- CPI-Wert für Ländergruppen: nicht gewichtetes arithmetisches Mittel
- Kreisflächen: Geschätztes Wirtschaftswachstum 2000 bis 2030 in Prozent
- Quelle: Foure et al. (2010); Transparency International (2011), eigene Berechnungen.



Korruption betrifft auch KMU

Aber nicht nur bei den Auslandsaktivitäten grosser Unternehmen kommt es zu korruptem Verhalten. Vielmehr deuten Studien darauf hin, dass KMU im Vergleich zu grösseren Unternehmen sogar einem höheren Korruptionsrisiko ausgesetzt sind. Dies wird zum einen darauf zurückgeführt, dass KMU häufig über eine schwächere Verhandlungsposition und weniger legale Einflussmöglichkeiten verfügen als Grossunternehmen. Zum anderen besitzen grössere Unternehmen in der Regel sowohl bessere personelle als auch finanzielle Ressourcen und haben daher ein längeres Durchhaltevermögen, um etwa auf eine Lizenz oder die Zollabfertigung auch ohne das Hilfsmittel Korruption zu warten (ACFE 2008; Bennedsen et al. 2009; Kouznetsov/Dass 2010). Allerdings ermöglichen die bisherigen Untersuchungen kein abschliessendes Urteil, da einzelne Studien auch feststellen, dass grosse Unternehmen eine höhere Anfälligkeit für Korruption besitzen als KMU (PwC 2009).

Gesetzeslage zwingt zum Handeln

Ungeachtet dessen zwingt die veränderte Gesetzeslage die Schweizer Unternehmen, sich mit den Risiken korrupten Verhaltens auseinanderzusetzen. Dies schliesst sowohl die Entwicklung des Bewusstseins für die Korruptionsproblematik als auch die Implementierung geeigneter unternehmensinterner Massnahmen zur wirkungsvollen Unterbindung von Korruption ein.

Vor diesem Hintergrund liefert der vorliegende Leitfaden Antworten auf die folgenden Fragestellungen:

1. Wie häufig sehen sich Schweizer Unternehmen im Auslandsgeschäft mit korruptem Verhalten konfrontiert und welche Beträge wenden die Unternehmen durchschnittlich für informelle Zahlungen und Geschenke unter der Hand auf?
2. Bei welchen Geschäftsaktivitäten werden von den Unternehmen informelle Zahlungen erwartet und welche unternehmensspezifischen Faktoren beeinflussen die Anfälligkeit gegenüber korruptem Verhalten?
3. Welche Massnahmen zur Korruptionsprävention setzen die auslandsaktiven Schweizer Unternehmen bereits heute ein und wie beurteilen sie die Wirksamkeit dieser Massnahmen?
4. Mithilfe welcher Massnahmen können besonders auch KMU korruptem Verhalten aktiv begegnen?

**Fallbeispiel zum Thema
Korruption**

Fall 1 – Beratungsleistungen

Ein Schweizer Unternehmen bezahlt einem ausländischen Beamten für «Beratungsleistungen» ein Honorar in Höhe von 60'000 Franken. Im Gegenzug verspricht der Beamte, der Firma bei der Akquisition eines öffentlichen Auftrags behilflich zu sein, von dem sich das Unternehmen einen Ertrag in Höhe von rund 1,5 Millionen Franken erhofft.

Rechtliche Beurteilung*

Es machen sich das Unternehmen und der ausländische Beamte sowohl in der Schweiz als auch im Ausland strafbar (Art. 322septies StGB). Das Unternehmen macht sich aber nur strafbar, wenn ihm vorzuwerfen ist, dass es nicht alle erforderlichen und zumutbaren organisatorischen Vorkehrungen getroffen hat, um die Straftat zu verhindern (Art. 102 StGB).

*Dr. Jean-Pierre Méan,
Präsident Transparency
International Schweiz

Anmerkung:
Für das Ausland wird
angenommen, dass die
gleichen rechtlichen
Vorschriften gelten
wie in der Schweiz.

Rechtliche Konsequenzen von korruptem Verhalten

Neben der inländischen Gesetzgebung müssen international aktive Schweizer Unternehmen auch die Rechtslage in anderen Ländern beachten, wobei aufgrund ihres weitreichenden Geltungsbereichs insbesondere dem US-amerikanischen und dem britischen Recht erhöhte Bedeutung zukommt.

Rechtslage in der Schweiz

Nach geltendem Schweizer Recht werden sowohl natürliche Personen als auch Unternehmen strafrechtlich verfolgt, die ausländische Amtsträger bestechen, wobei Geldstrafen von bis zu fünf Millionen Franken sowie Haftstrafen von bis zu fünf Jahren möglich sind. Darüber hinaus sieht das Gesetz die Abschöpfung der Gewinne aus den korrupten Geschäften vor. Nach Schweizer Recht ist ein Unternehmen auch für Handlungen von Dritten, wie Agenten, Vermittlern oder Vertriebspartnern, verantwortlich, wenn es diese zu korruptem Verhalten anstiftet oder es nicht die erforderlichen und zumutbaren Massnahmen ergreift, um deren korruptes Handeln zu unterbinden. Hierzu zählt auch eine sorgfältige Auswahl der Partner. Bisher wurden nach Schweizer Recht erst einzelne Urteile gesprochen, wobei für die kommenden Jahre mit einer deutlichen Zunahme an Gerichtsverfahren gerechnet wird (StGB/UWG).

Rechtslage in den Vereinigten Staaten von Amerika

Das ausländische Gesetzeswerk, das für international tätige Schweizer Unternehmen grösste Bedeutung hat, ist der US-amerikanische Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) von 1977, da der Anwendungsbereich des Gesetzes sehr weit gefasst ist. Nach US-amerikanischem Recht werden Unternehmen strafrechtlich verfolgt, die ausländische Amtsträger im Zuge eines Geschäftsabschlusses oder der Verlängerung einer bestehenden Geschäftsbeziehung bestechen. In einem solchen Fall sind Geldstrafen von bis zum Doppelten des durch die Bestechung erzielten Gewinns möglich. Darüber hinaus drohen bei Gesetzesverletzungen empfindliche Zivilstrafen sowie die Abschöpfung der rechtswidrigen Gewinne. Auch nach US-amerikanischem Recht kann ein Unternehmen für korrupte Handlungen von unabhängigen Dritten, wie Agenten, Vermittlern oder Vertriebspartnern, verantwortlich gemacht werden, wenn es davon wusste oder bei Anwendung der nötigen Sorgfalt hiervon hätte wissen müssen. Neben den Sanktionen gegen das Unternehmen sieht das Gesetz auch für die involvierten natürlichen Personen Geld- und Haftstrafen bis zu 250'000 US-Dollar und bis zu fünf Jahren vor, wobei die Geldstrafe bis auf das Doppelte der erzielten Bereicherung erhöht werden kann (FCPA).

Rechtslage in Grossbritannien

Am 1. Juli 2011 trat mit dem UK Bribery Act ein neues Antikorruptionsgesetz in Kraft, das auch für Schweizer Unternehmen relevant ist, sobald sie geschäftlich mit Grossbritannien in Kontakt stehen. Unabhängig davon, in welchem Land sich ein Korruptionsfall ereignet, können nach diesem Gesetz Schweizer Unternehmen auch in Grossbritannien strafrechtlich verfolgt werden, wobei Geldstrafen in unbeschränkter Höhe sowie Haftstrafen von bis zu zehn Jahren drohen. Auch das britische Recht erweitert den Verantwortungsbereich der Unternehmen auf die in ihrem Auftrag handelnden Dritten, wie Agenten, Vermittler oder Vertriebspartner. Demnach werden Unternehmen auch für korrupte Verhaltensweisen ihrer Partner zur Rechenschaft gezogen und können sich nur dann der Strafe entziehen, wenn sie nachweisen, dass sie über adäquate Massnahmen zur Korruptionsprävention verfügen. Diese Umkehr der Beweislast zeigt die grosse Bedeutung, die der Anwendung von Präventionsmassnahmen zur Haftungsvermeidung zukommt (UK Bribery Act).

Korruption bei Schweizer Unternehmen und Massnahmen zur Prävention

Projektdesign

Bei der Untersuchung von Fragestellungen zur Korruption erweist sich die Erhebung verlässlicher Daten als Herausforderung, da es sich bei Korruption um ein verdecktes Phänomen handelt und die involvierten Akteure in der Regel kein Interesse daran haben, detaillierte Informationen preiszugeben. Erst in den letzten Jahren wurden beispielsweise von der Weltbank neue Methoden zur Messung von Korruption auf einzelbetrieblicher Ebene entwickelt. An dieser Stelle setzt die vorliegende Untersuchung an und verwendet ein weiterentwickeltes Instrumentarium. Hierdurch konnten neben der üblichen Erhebung von Wahrnehmungsindikatoren auch direkte Fragetechniken, etwa nach der Zahlungshöhe, angewandt werden.

Im Rahmen der Studie wurden zum einen Experten und Unternehmensvertreter qualitativ befragt, zum anderen wurde eine quantitative, repräsentative Umfrage durchgeführt. Diese erfolgte telefonisch im Zeitraum von März bis Juni 2011 durch das LINK Institut für Markt- und Sozialforschung. An der quantitativen Befragung beteiligten sich insgesamt 510 international tätige Schweizer Unternehmen sämtlicher Grössen und Branchen, die einen Teil ihres Umsatzes auch ausserhalb von Westeuropa und Nordamerika erwirtschaften. Dies entspricht einer Ausschöpfungsquote von 18 Prozent.

Die Befragung richtete sich an Mitglieder der Geschäftsleitung sowie an die Verantwortlichen des Auslandsgeschäfts. Neben allgemeinen demografischen Daten wurden die Teilnehmenden zu den bürokratischen Hemmnissen und zum Auftreten von korruptem Verhalten in einem ausgewählten Zielland befragt, über das sie aufgrund ihrer Tätigkeit am besten Auskunft geben konnten. Die Ergebnisse der quantitativen Befragung wurden im Rahmen eines Workshops im Juli 2011 in Form einer Expertenrunde diskutiert und bewertet.

Fallbeispiel zum Thema Korruption

Fall 2 – Mittelsmann

Ein Schweizer Unternehmen beteiligt sich im Ausland an einer grossen öffentlichen Ausschreibung. Um den Zuschlagsentscheid zu seinen Gunsten zu beeinflussen, beauftragt das Unternehmen einen lokalen Mittelsmann, einem hochrangigen ausländischen Beamten 40'000 Franken zukommen zu lassen. Der Beamte sorgt daraufhin dafür, dass das Schweizer Unternehmen den Zuschlag für den sehr lukrativen Auftrag erhält.

Rechtliche Beurteilung*

Es machen sich alle Beteiligten sowohl im Ausland als auch in der Schweiz strafbar, das Unternehmen aber nur, wenn ihm vorzuwerfen ist, dass es nicht alle erforderlichen und zumutbaren organisatorischen Vorkehrungen getroffen hat, um die Straftat zu verhindern (Art. 102 StGB). Je nachdem wird das Unternehmen dann als mittelbarer Täter und der Mittelsmann als Gehilfe bzw. werden beide als Mittäter erfasst.

*Dr. Jean-Pierre Méan,
Präsident Transparency
International Schweiz

Anmerkung:
Für das Ausland wird
angenommen, dass die
gleichen rechtlichen
Vorschriften gelten
wie in der Schweiz.

Tabelle 1: Struktur des Samples nach Wirtschaftsbereichen

Wirtschaftsbereich	Anzahl Unternehmen	Anteil Unternehmen in Prozent
Herstellung von Waren	230	45,1
Handel	114	22,3
Verkehr	61	12,0
Unternehmensnahe Dienstleistungen	25	4,9
Sonstige Dienstleistungen	80	15,7
Total	510	100,0

Charakteristika der befragten Unternehmen

Die vorliegende Untersuchung wurde branchenübergreifend durchgeführt. Knapp die Hälfte der befragten auslandsorientierten Schweizer Unternehmen kann dem verarbeitenden Gewerbe zugeordnet werden, die restlichen Unternehmen stammen aus verschiedenen Dienstleistungsbereichen (vgl. Tabelle 1).

Auch hinsichtlich der Gröszenstruktur bilden die befragten Unternehmen ein breites Spektrum ab. Dadurch umfasst die Studie sowohl die Sichtweise von kleinen und

mittleren Unternehmen (KMU) als auch von Grossunternehmen, wobei der grösste Teil der Befragten aus dem Unternehmenssegment der KMU stammt (vgl. Tabelle 2).

Die Struktur der befragten Unternehmen widerspiegelt damit gut den Aufbau der Schweizer Exportwirtschaft, da diese stark mittelständisch geprägt ist. Im Jahr 2010 waren in den befragten Unternehmen im Durchschnitt 30 Personen beschäftigt, und der durchschnittliche Nettojahresumsatz betrug 7,5 Millionen Franken, wobei der Anteil des Umsatzes aus der Schweiz am Gesamtumsatz bei rund 40 Prozent lag.*

*Aufgrund von Ausreissern wird hier der Median jeweils als Durchschnittswert verwendet.

Tabelle 2: Struktur des Samples nach Unternehmensgrösse

Unternehmensgrösse (Anzahl Mitarbeitende)	Anzahl Mitarbeitende weltweit im Durchschnitt (2010)	Anzahl Unternehmen insgesamt	Anteil Unternehmen in Prozent
bis 9 Mitarbeitende (Kleinstunternehmen)	5	104	20,4
10–49 Mitarbeitende (Kleinunternehmen)	22	186	36,5
50–249 Mitarbeitende (Mittelunternehmen)	111	143	28,0
250 und mehr Mitarbeitende (Grossunternehmen)	2'685	68	13,3
Keine Angabe		9	1,8
Total		510	100,0

Zudem wurden im Rahmen der Studie die verschiedenen Sprachregionen der Schweiz berücksichtigt. 68 Prozent der Befragten stammen aus dem deutschsprachigen Raum, 22 Prozent aus dem französischen und 10 Prozent aus dem italienischen Sprachraum.

62 Prozent der Befragten gehören der Geschäftsleitung oder der Eigentümer- bzw. Inhaberfamilie an. Weitere 38 Prozent der Befragten sind verantwortlich für das Auslandsgeschäft.

81 Prozent der befragten Unternehmen sind unabhängige Unternehmen, 2 Prozent sind teilweise unabhängig und 17 Prozent sind Tochtergesellschaften anderer Unternehmen.

Der grösste Teil der Unternehmen unterhält geschäftliche Beziehungen zu Ländern aus Mittel- und Nordeuropa, gefolgt von Südeuropa und Osteuropa inklusive Zentralasien. Mehr als die Hälfte der Befragten ist in Asien und Nordamerika aktiv. Insgesamt zeigt sich eine breite Streuung der Geschäftsbeziehungen über die verschiedenen Weltregionen (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3: Weltregionen, in denen die befragten Unternehmen geschäftlich aktiv sind

Weltregionen	Anzahl Unternehmen	Anteil Unternehmen in Prozent
Mittel- und Nordeuropa	431	84,5
Südeuropa	411	80,6
Osteuropa und Zentralasien (ehemaliger Ostblock)	342	67,1
Sonstiges Asien (ohne Japan, Singapur)	291	57,1
Nordamerika (USA/Kanada)	271	53,1
Australien, Neuseeland, Japan, Singapur	229	44,9
Naher Osten und Nordafrika (arabische Länder)	220	43,1
Lateinamerika und Karibik (inkl. Mexiko)	201	39,4
Afrika südlich der Sahara	136	26,7

N=510, Mehrfachnennungen

Um detailliertere Angaben zu erhalten, wurden die befragten Unternehmen zu einem Zielland befragt, mit dem sie geschäftliche Beziehungen unterhalten und über das sie gut Auskunft geben können. 25 Prozent der befragten Unternehmen machten ihre Angaben zu Italien, jeweils 10 Prozent zu Russland und China. Ferner liegen Auskünfte zu Indien, Brasilien, Spanien, Polen, der Tschechischen Republik sowie Ungarn vor. Die Informationen zu weiteren Ländern beruhen vielfach auf Einzelnennungen.

61 Prozent der Befragten haben das ausgewählte Land schon einmal geschäftlich besucht, 44 Prozent waren bereits privat dort, 31 Prozent waren noch nie dort und haben die Informationen zu diesem Land somit vollständig aus externen Quellen.

Die teilnehmenden Unternehmen unterscheiden sich auch durch die Art und somit die Intensität der geschäftlichen Beziehungen mit dem Zielland (vgl. Tabelle 4). Da es sein kann, dass einzelne Unternehmen mehrere Arten von Geschäftsaktivitäten mit dem jeweiligen Land unterhalten, waren Mehrfachnennungen zugelassen. Mit 63 Prozent ist ein grosser Teil der Befragten im Exportgeschäft tätig. 45 Prozent agieren mit dem Zielland über Agenten oder Vertriebspartner vor Ort, und 17 Prozent haben dort eine eigene Vertriebs- und Servicestätte. 15 Prozent der Befragten haben eine eigene Tochtergesellschaft im jeweiligen Land.

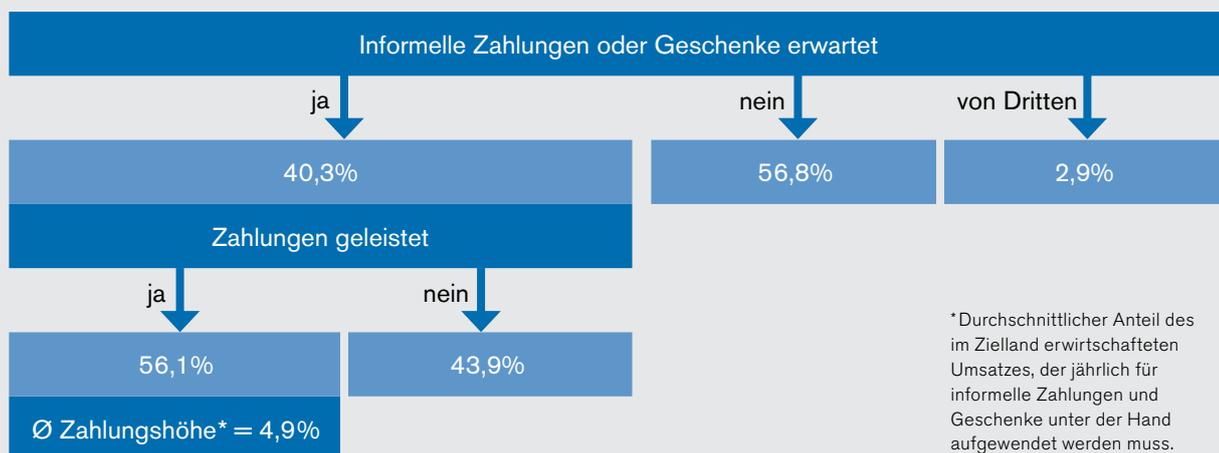
Tabelle 4: Form der Geschäftsaktivität im ausgewählten Zielland

Form der Geschäftsaktivität	Anzahl Unternehmen	Anteil Unternehmen in Prozent
Export	321	63,1
Vertretung durch Agenten/Vermittler/ Vertriebspartner vor Ort	229	45,0
Eigene Vertriebs-/Servicestätte	88	17,3
Eigene Tochtergesellschaft	77	15,1
Kooperationsabkommen	60	11,8
Management-/Beratungsverträge	44	8,6
Eigene Produktionsstätte	42	8,3
Kapitalbeteiligung/Joint Venture	24	4,7
Lizenzvergabe an/Franchiseverträge mit Unternehmen	22	4,3
Sonstiges	48	9,4
N=510, Mehrfachnennungen		

2010 erwirtschafteten die befragten Unternehmen durchschnittlich 57 Prozent ihres Umsatzes im jeweiligen Zielland mit privatwirtschaftlichen Unternehmen. Dies ist für die Einordnung der Ergebnisse der vorliegenden Studie bedeutsam, da es zeigt, dass sich die Aussagen der Unternehmen mehrheitlich auf Geschäftsaktivitäten mit der

Privatwirtschaft beziehen. 19 Prozent des Umsatzes wurden im Durchschnitt direkt mit Endkonsumenten aus dem Zielland erwirtschaftet, 12 Prozent durch Geschäfte mit staatlichen Unternehmen oder Behörden. Die restlichen 12 Prozent des Umsatzes wurden mit anderen Kundengruppen erzielt.

Abbildung 2: Konfrontation mit Korruption und Höhe der Zahlungen



Art und Höhe des Vorkommens von Korruption

Kern der Untersuchung war die Frage, wie häufig Schweizer Unternehmen im Ausland mit Korruption konfrontiert werden, wie häufig sie informelle Zahlungen unter der Hand leisten und welche Höhe diese Zahlungen haben. Abbildung 2 verdeutlicht, dass von gut 40 Prozent der Schweizer Unternehmen informelle Zahlungen im Ausland erwartet werden. Weitere 3 Prozent 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 Prozent der Befragten geben an, dass sie sich nicht mit derartigen Erwartungen konfrontiert sehen.

Innerhalb der Gruppe von Unternehmen, die im Ausland mit korruptem Verhalten konfrontiert wird, zeigt sich, dass 56 Prozent dieser Unternehmen auch informelle Zahlungen leisten. An die restlichen 44 Prozent dieser Unternehmen wird zwar die Erwartung herangetragen, sie geben jedoch an, dass sie nicht bezahlen.

Diejenigen Unternehmen, die Zahlungen leisten, wenden für derartige informelle Transaktionen jährlich im Durchschnitt rund 5 Prozent ihres Umsatzes im jeweiligen Zielland auf.

Auf die allgemeine Frage, welche Beträge ein Unternehmen derselben Grösse und Branche pro Jahr typischerweise für informelle Zahlungen und Geschenke unter der Hand aufwenden muss, antworteten die Befragten im Durchschnitt, dass sie von gut 6 Prozent des Jahresumsatzes ausgehen.

Die Unternehmen, die im Zielland mit einem Partner zusammenarbeiten, schätzen, dass von ihren lokalen Partnern durchschnittlich rund 7 Prozent des Jahresumsatzes für informelle Zahlungen aufgewendet werden.

Forderungen nach informellen Zahlungen erfolgten häufig im Zusammenhang mit Vertriebsaktivitäten. Mehr als zwei Drittel der betroffenen Unternehmen geben an, dass bei der Vergabe von Aufträgen durch privatwirtschaftliche Unternehmen informelle Zahlungen unter der Hand von ihnen erwartet werden. 55 Prozent bestätigen dies für die Vergabe von öffentlichen Aufträgen

(Staatsaufträge). Grundsätzlich sind häufig geschäftliche Aktivitäten betroffen, bei denen es zu Kontakt mit ausländischen staatlichen Institutionen kommt, die ihre Machtposition gegenüber dem Unternehmen ausnützen können. So gibt jeweils gut die Hälfte der betroffenen Unternehmen an, dass sie zur Erlangung von staatlichen Lizenzen oder Genehmigungen, bei der Zollabfertigung sowie bei Kontrollen durch die Polizei oder andere staatliche Stellen aufgefordert werden, informelle Zahlungen zu leisten. Auch bei Steuerzahlungen werden von knapp einem Drittel der Unternehmen informelle Zahlungen erwartet. In KMU ist auch die Geschäftsleitung häufig aktiv in derartige Geschäftsvorgänge involviert. Daher ist zu erwarten, dass informelle Zahlungen auch auf dieser Ebene erfolgen.

Eine vertiefende Analyse macht deutlich, welche Unternehmen besonders häufig mit Korruption konfrontiert werden. Hierzu zählen zum einen Unternehmen, die im jeweiligen Land mit einer eigenen Produktions-, Vertriebs- oder Servicestätte vertreten sind. Zum anderen sind es 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 werden Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes seltener mit korruptem Verhalten konfrontiert.

Bei denjenigen Unternehmen, die mit korrupten Erwartungen konfrontiert werden, stellt sich die Frage, ob sie die geforderten informellen Zahlungen tatsächlich leisten. Dabei zeigt sich, dass Unternehmen, die vor Ort von Dritten wie Agenten, Vermittlern oder Vertriebspartnern vertreten werden, häufiger auch derartige Zahlungen tätigen. Ebenso verhält es sich bei Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe.

Bezüglich der Höhe der bezahlten informellen Zahlungen zeigt sich, dass sowohl Unternehmen, die vor Ort ein Joint Venture oder eine eigene Produktions-, Vertriebs- oder Servicestätte betreiben, als auch Unternehmen, die mit Agenten, Vermittlern oder Vertriebspartnern zusammenarbeiten, höhere Beträge zahlen. Ebenso verhält es sich bei Unternehmen, die die Bürokratie im Zielland als besonders ausgeprägt wahrnehmen. Zudem wenden auch jüngere Unternehmen einen signifikant höheren Anteil ihres Umsatzes für informelle Zahlungen auf.

Ein Viertel der Unternehmen nimmt an, 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.

Infolge bestehender Korruptionsrisiken haben gut 10 Prozent der Unternehmen innerhalb der letzten fünf Jahre den Markteintritt in ein bestimmtes Land nicht vollzogen. Rund 4 Prozent der Befragten haben sich im gleichen Zeitraum aufgrund der Korruptionsrisiken aus einem Markt zurückgezogen, und knapp 1 Prozent der 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 den Ländern, aus denen sich die Unternehmen aufgrund von Korruptionsrisiken zurückgezogen haben, zählen in erster Linie Russland, Libyen, Italien, die Ukraine und der Iran.

Eingesetzte Massnahmen zur Korruptionsprävention

Aus den vorangegangenen Ausführungen wird ersichtlich, dass zahlreiche Unternehmen von Korruptionsrisiken betroffen sind. In einem nächsten Schritt wurden die Unternehmen daher gefragt, welche Massnahmen sie bereits im Umgang mit Korruptionsrisiken einsetzen. Grundsätzlich kann zunächst festgehalten werden, dass ein grosser Teil der Unternehmen bereits Massnahmen anwendet, die der Prävention und Bekämpfung von Korruption dienen.

So dokumentieren 82 Prozent der Unternehmen bereits heute sämtliche Geschäftsvorgänge schriftlich. 67 Prozent der Befragten überprüfen vor einem Vertragsabschluss die Integrität ihrer zukünftigen Partner, und 67 Prozent verfolgen Verstösse gegen Gesetze und Vorschriften im eigenen Unternehmen konsequent bis hin zur fristlosen Entlassung der betreffenden Personen. Weitere 62 Prozent der Unternehmen sprechen das Thema Korruption intern und extern offen an und signalisieren auf Ebene der Unternehmensleitung unmissverständlich, dass informelle Zahlungen oder Geschenke unter der Hand in keiner Form geleistet werden. Ebenfalls häufig, mit 61 Prozent, werden sämtliche Unternehmensbereiche regelmässig durch externe Prüfstellen, beispielsweise Wirtschaftsprüfer, auditiert. Schliesslich verpflichten 52 Prozent der Befragten ihre Partner schriftlich zur Einhaltung gesetzlicher und unternehmensinterner Vorschriften.

Weitere Massnahmen sind die Anwendung von Kontrollsystemen zur regelmässigen Auditierung aller Unternehmensbereiche durch interne Prüfstellen (47%), die vertragliche Verpflichtung der Mitarbeitenden zur Meldung von Korruptionsfällen (44%), die Einrichtung einer speziellen Stelle, zum Beispiel eines Compliance Officers, der die Einhaltung von Gesetzen und internen Vorschriften überwacht (42%), oder die sorgfältige

Auswahl und Betreuung der Mitarbeitenden in korruptionsgefährdeten Unternehmensbereichen (39%). Immerhin noch 39 Prozent der Befragten verwenden schriftliche Geschäftsgrundsätze und Verhaltensregeln zum Umgang mit Korruption (Code of Conduct), und 28 Prozent der Unternehmen führen regelmässige stichprobenartige Kontrollen in korruptionsexponierten Geschäftsbereichen durch.

In der Unternehmenspraxis bisher erst wenig vorhanden sind unabhängige, vertrauliche Instanzen, zum Beispiel Ombudsstellen oder Whistleblowing-Systeme, an die sich Mitarbeitende und externe Stakeholder bei Verdacht auf Korruption wenden können (19%). Nur 13 Prozent der befragten Unternehmen führen regelmässig Mitarbeiterschulungen zum Thema Korruptionsvermeidung durch. Am wenigstens verbreitet ist die systematische Personalrotation in korruptionsgefährdeten Unternehmensbereichen (7%).

Wirksamkeit der eingesetzten Massnahmen

Nach ihrer Selbsteinschätzung zur Wirksamkeit der eingesetzten Massnahmen befragt, zeigt sich, dass mehr als drei Viertel der Unternehmen jede einzelne Massnahme als wirksam einstufen. Interessant ist jedoch, dass insbesondere diejenigen Massnahmen, die in der Unternehmenspraxis am wenigsten häufig eingesetzt werden, wie Schulungen, systematische Personalrotation oder auch Kontrollen in korruptionsgefährdeten Unternehmensbereichen, von mehr als 90 Prozent der Befragten als wirksam bzw. sehr wirksam eingestuft werden. Aber auch Massnahmen, die bereits häufiger eingesetzt werden, zum Beispiel die konsequente Verfolgung von Verstössen gegen Gesetze und Vorschriften, interne Kontrollsysteme oder die Schaffung vertraulicher Stellen, werden als wirksam bzw. sehr wirksam eingeschätzt (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 5: Eingesetzte Massnahmen zur Korruptionsprävention und Einschätzung der Wirksamkeit

Eingesetzte Massnahme	Anzahl Unternehmen	Anteil Unternehmen in Prozent	Wirksamkeit			
			Sehr wirksam / wirksam		Wenig wirksam / nicht wirksam	
			Anzahl	Anteil in Prozent	Anzahl	Anzahl in Prozent
Schriftliche Dokumentation sämtlicher Geschäftsvorgänge	420	82,4	355	87,4	51	12,6
Überprüfung von Partnern auf deren Integrität vor einem Vertragsabschluss (Due Diligence)	342	67,1	274	82,8	57	17,2
Konsequente Verfolgung von Verstössen gegen gesetzliche, regulatorische und interne Vorschriften, inkl. disziplinarischer bzw. arbeitsrechtlicher Massnahmen	339	66,5	309	94,2	19	5,8
Interne und externe aktive, offene Kommunikation und Stellungnahme zur Nulltoleranz von Korruption durch die Unternehmensleitung	318	62,4	282	89,8	32	10,2
Regelmässige Auditierung sämtlicher Unternehmensbereiche durch externe Prüfstellen	312	61,2	267	89,3	32	10,7
Schriftliche Verpflichtung von Partnern zur Einhaltung gesetzlicher und unternehmensinterner Vorschriften	267	52,4	208	80,6	50	19,4
Kontrollsystem zur regelmässigen Auditierung aller Unternehmensbereiche durch interne Prüfstellen	241	47,3	219	93,6	15	6,4
Vertragliche Verpflichtung von Mitarbeitenden zur Meldung von Korruptionsfällen	225	44,1	172	80,7	41,0	19,3
Stelle zur Überwachung der Einhaltung von Gesetzen und internen Vorschriften (z.B. Compliance Officer)	214	42,0	192	92,8	15	7,2
Sorgfältige Auswahl und Betreuung der Mitarbeitenden in korruptionsgefährdeten Unternehmensbereichen	200	39,2	181	93,3	13	6,7
Schriftliche Geschäftsgrundsätze und Verhaltensregeln zum Umgang mit Korruption (z.B. Code of Conduct)	199	39,0	166	86,5	26	13,5
Regelmässige, stichprobenartige Kontrollen in korruptionsexponierten Geschäftsbereichen	143	28,0	131	94,2	8	5,8
Unabhängige, vertrauliche Stelle, an die sich Mitarbeitende und externe Stakeholder wenden können (z.B. Ombudsstelle, Whistleblowing-System)	96	18,8	80	87,0	12	13,0
Durchführung regelmässiger Schulungen zur Fortbildung der Mitarbeitenden bzgl. Korruptionsvermeidung	64	12,5	57	90,5	6	9,5
Systematische Personalrotation in korruptionsgefährdeten Unternehmensbereichen	34	6,7	32	94,1	2	5,9

N=510, Mehrfachnennungen; Differenz Anzahl: keine Angabe

Die Teilnehmer wurden zudem gefragt, ob sie von den aufgeführten Massnahmen einige als besonders wirksam einschätzen, obwohl sie diese noch nicht selbst einsetzen. Als wichtigste drei Massnahmen wurden die Einbeziehung externer Prüfstellen, das aktive und offene Ansprechen des Themas Korruption durch die Unternehmensleitung sowie Schulungen genannt.

Darüber hinaus sollten die Befragten angeben, ob sie zusätzliche, in der Befragung nicht genannte Massnahmen zur Korruptionsprävention verwenden. Von einigen Unternehmen wurden hier die persönliche Präsenz vor Ort oder der Informations- und Erfahrungsaustausch mit den Stakeholdern genannt. Ebenfalls erwähnt wurden klare Kompetenzregelungen bzw. Entscheidungsbefugnisse sowie eine eindeutige Preis- und Rabattpolitik innerhalb des Unternehmens. Weitere Unternehmen nannten den Verzicht auf Aufträge sowie grundsätzlich gute Arbeitsbedingungen mit einer fairen Bezahlung als wirksame Massnahmen, um sich vor Korruption zu schützen.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass sämtliche aufgeführten Massnahmen gemäss einer Mehrzahl der Selbsteinschätzungen von den befragten Unternehmen als wirksam beurteilt werden, sich viele Unternehmen aber immer noch von Korruption betroffen sehen.

Ergänzend zur Selbsteinschätzung durch die Unternehmen wurde die Wirksamkeit der Massnahmen auch mithilfe statistischer Verfahren getestet. Hierbei zeigt sich, dass die Anzahl der von den Unternehmen eingesetzten Massnahmen keine Auswirkung auf die Höhe der für Korruption aufgewendeten Zahlungen hat. Demnach unterscheidet sich die Zahlungshöhe derjenigen Unternehmen, die mehr Massnahmen einsetzen, nicht von der Zahlungshöhe derjenigen Unternehmen, die wenige Massnahmen anwenden.

Darüber hinaus wird ersichtlich, dass nur eine einzige Massnahme eine statistisch überprüfbare Wirkung zeigt und einen positiven Einfluss ausübt: die offene und aktive Kommunikation durch die Unternehmensleitung, dass korruptes Verhalten auf gar keinen Fall geduldet wird.

Diese Ergebnisse korrespondieren nicht mit der oben dargestellten Selbsteinschätzung der Unternehmen, die zu 80 bis 95 Prozent angeben, dass die einzelnen Massnahmen wirksam bis sehr wirksam sind. Weiterführende Analysen lassen jedoch zugleich vermuten, dass sich Unternehmen reaktiv verhalten und tendenziell erst dann Massnahmen einführen, wenn sie mit Korruption konfrontiert sind. Demnach setzen Unternehmen, die mit Korruption konfrontiert werden, häufiger spezifische Massnahmen ein. Insbesondere sind dies schriftliche Geschäftsgrundsätze und Verhaltensregeln, Schulungen von Mitarbeitenden, Auditierungen durch interne und externe Stellen, eine sorgfältige Mitarbeiterauswahl in gefährdeten Unternehmensbereichen sowie schriftliche Vereinbarungen mit Vertriebspartnern. Ob diese Massnahmen zukünftig Wirkung entfalten, wird sich in der Praxis zeigen.

Empfehlungen für KMU zum Umgang mit Korruptionsrisiken

Wie können sich auslands-aktive Unternehmen wirksam vor Korruption schützen?

In Grossunternehmen existieren vielfach Compliance-Abteilungen, die sich mit unternehmensspezifischen Massnahmen im Bereich der Korruptionsprävention auseinandersetzen. KMU haben hierfür häufig nicht die notwendigen Ressourcen. Dennoch müssen auch sie sich wirksam gegen Korruption schützen. Daher werden im Folgenden konkrete Handlungsempfehlungen aufgezeigt, die explizit auch für KMU geeignet sind.

«Der Patron muss zur Überzeugung gelangen, dass ihn ethisches Verhalten und auch der Mut, Nein zu sagen, längerfristig weiterbringen. Das ist die erste und wichtigste Hürde, die ein KMU nehmen muss.»*

*Die im Leitfaden genannten Zitate sind Auszüge aus den Interviews mit Unternehmensvertretern und Experten.

Unternehmen sind sowohl externen als auch internen Rahmenbedingungen ausgesetzt, die Einfluss auf ihre geschäftlichen Aktivitäten haben. Allerdings können Unternehmen die externen Bedingungen, wie die vorherrschenden gesellschaftlichen Normen und Wertvorstellungen, nur beschränkt beeinflussen. Dies gilt insbesondere für KMU, da sie geringere Möglichkeiten zur Einflussnahme auf politischer Ebene haben. Demgegenüber kann ein Unternehmen die internen Bedingungen selbst definieren. Hier kann es den Hebel ansetzen, um sich wirksam gegen Korruption zu schützen.

Die grösste Verantwortung für das integre Verhalten des gesamten Unternehmens trägt die Unternehmensleitung. Konkret bedeutet dies, dass sich die Unternehmensleitung zu einer konsequenten Ablehnung von Korruption bekennen und diese Haltung eindeutig und glaubwürdig vorleben muss. Nur wenn diese Grundvoraussetzung erfüllt ist, können auf der Ebene der operativen Unternehmensprozesse wirksame Massnahmen zur Korruptionsprävention implementiert werden.

Die zentrale Bedeutung des Bekenntnisses der Unternehmensleitung bestätigen auch die Ergebnisse der vorliegenden Studie: Nur diejenigen Unternehmen sind signifikant seltener in Korruption involviert, deren Unternehmensleitung das Thema intern und extern aktiv und offen anspricht sowie klare Signale sendet, dass informelle Zahlungen oder Geschenke unter der Hand in keiner Form geleistet und toleriert werden.

«Die Grundkultur muss von oben herab unmissverständlich kommuniziert werden und immer wiederholt werden.»

Die Geschäftsleitung übt durch ihr Bekenntnis und ihr eigenes Handeln eine Vorbildfunktion aus. Zudem ist sie für die Schaffung von unternehmensinternen Strukturen verantwortlich, die korrupte Handlungen unterbinden. Hierzu können auf drei Ebenen Massnahmen ergriffen werden, die im Idealfall wie ein Stufenmodell aufeinander aufbauen und unterschiedliche Aspekte im Umgang mit dem Korruptionsrisiko abdecken:

1. Massnahmen zur Prävention

Dazu gehören zum Beispiel Verhaltensrichtlinien, Schulungen oder die sorgfältige Auswahl von Partnern und Mitarbeitenden.

2. Massnahmen zur Aufdeckung

Hierzu zählen zum Beispiel vertrauliche Anlaufstellen und Kontrollen.

3. Massnahmen zur Reaktion

Hierunter fällt beispielsweise die konsequente Sanktionierung von korruptem Verhalten.

Massnahmen zur Prävention

Für eine wirksame Prävention ist es zunächst von Bedeutung, die für ein Unternehmen relevanten Risiken zu identifizieren. Dabei ist es sinnvoll, sowohl Mitarbeitende aus den Bereichen Finanzen und Controlling zu berücksichtigen als auch Personen zu befragen, die unmittelbar mit dem potenziellen Risiko Korruption konfrontiert werden.

«Ein Unternehmen kann nicht von Fall zu Fall entscheiden, ob es Schmiergelder zahlt oder nicht. Ein Unternehmen muss einmal eine Politik definieren und sich daran halten. Und die Politik muss sein: Wir bezahlen keine Schmiergelder.»

Schriftliche Verhaltensrichtlinien

Unternehmensinterne Verhaltensrichtlinien stellen eine zentrale Massnahme zur Korruptionsprävention dar. Diese Richtlinien, oftmals auch als Code of Conduct oder Verhaltenskodex bezeichnet, bilden das Grundgerüst der unternehmensinternen Korruptionsprävention. Sie bringen das klare Bekenntnis der Unternehmensleitung schriftlich zum Ausdruck und widerspiegeln die Unternehmenspolitik.

«Man unterschätzt oft, welche Folgen es hat, wenn der oberste Chef zweideutige Signale aussendet. Das können ganz kleine Äusserungen sein, an der Bar, beim Essen oder irgendwo. Solche Äusserungen können sich gegen unten potenzieren und jegliche Compliance-Bemühungen zur Makulatur werden lassen. Wenn der Chef offensichtlich nicht voll dahintersteht, wieso soll es dann der Mitarbeiter tun?»

Der Verhaltenskodex dient den Mitarbeitenden als Orientierung und Verhaltensratgeber im Zusammenhang mit der Korruptionsthematik. Darüber hinaus sensibilisiert ein derartiges Regelwerk die Mitarbeitenden für kritische Situationen im Unternehmensalltag und verdeutlicht ihnen die Gefahren bzw. Folgen von Korruption für das gesamte Unternehmen.

«Ein grosser Mangel der meisten Codes of Conduct ist, dass die eigentliche Kernaussage unterbleibt: «Im konkreten Fall ist uns ethisches Verhalten wichtiger als die Erzielung eines Mehrgewinns und -umsatzes.» Wenn der Chef diese Aussage macht, ist allen klar, was gilt.»

Mit einem solchen Verhaltenskodex nimmt das Unternehmen seine Fürsorgefunktion bzw. Informationspflicht wahr und trägt dafür Sorge, dass diejenigen Mitarbeitenden, die in korruptionsgefährdeten Ländern tätig sind, wissen, wie das Unternehmen zu korruptem Verhalten steht. Der Verhaltenskodex sollte intern und extern aktiv und offen kommuniziert werden, damit man sich im konkreten Fall darauf berufen und nicht so leicht davon abweichen kann. Zudem kann das Unternehmen seine Mitarbeitenden vertraglich zur Einhaltung dieser Verhaltensrichtlinien verpflichten, um gegebenenfalls in einem Korruptionsfall auch konsequent vorgehen zu können.

Der Verhaltenskodex sollte neben allgemeinen auch konkrete Verhaltensrichtlinien zu spezifischen Themenbereichen enthalten. Zum Beispiel kann der korrekte Umgang mit Geschäftspartnern und Behörden oder die Annahme von Geschenken geregelt werden. Darüber hinaus sollte der Verhaltenskodex auf Kontrollmassnahmen und die konsequente Ahndung von Regelverstössen sowie entsprechende Sanktionen eingehen.

«Es braucht Regeln, die nicht zu bürokratisch sind, weil sie sonst das unternehmerische Handeln massiv einschränken, aber doch bestimmt genug, dass die Leute einen eindeutigen und unmissverständlichen Handlungsleitfaden haben.»

Schulungen

Um die schriftlich formulierten Verhaltensrichtlinien zu veranschaulichen, ist es sehr wichtig, dass diese aktiv gegenüber Führungskräften und Mitarbeitenden kommuniziert werden. Eine Möglichkeit hierzu sind regelmässige, obligatorische Trainings und Schulungen zu den Inhalten und Zielen der unternehmensinternen Verhaltensrichtlinien. Im Rahmen derartiger Schulungen kann das Thema Korruption an konkreten Beispielen veranschaulicht werden, wodurch der persönliche Erfahrungsaustausch ermöglicht und gefördert wird. Im Anschluss daran können Tests durchgeführt werden, mit deren Hilfe das Unternehmen seiner Dokumentationspflicht nachkommen kann. Im Rahmen dieser Prüfungen können die Mitarbeitenden bestätigen, dass sie das unternehmensinterne Regelwerk verstanden haben und sich daran halten werden.

«Schulungen sind das Wichtigste im Präventionsbereich. Natürlich kann ein Unternehmen einen Code of Conduct haben, aber das Wichtigste ist, dass dieser nicht im Bücherregal verstaubt, sondern dass man den Mitarbeitenden klar macht, was er bedeutet.»

KMU verfügen häufig nicht über die notwendigen Ressourcen, um eigene Schulungen durchzuführen. Für KMU bietet sich daher die Möglichkeit des Zusammenschlusses mit anderen Unternehmen der gleichen Branche oder Region, um gemeinsame Weiterbildungen zu organisieren und dadurch Kosten zu sparen.

Unternehmen fragen – Unternehmen antworten

Frage: «Nach langwierigen und kostspieligen Verhandlungen kommt kurz vor der Vertragsunterzeichnung der Verhandlungsführer der Gegenpartei und fragt: «Was könnt ihr denn noch für mich tun, damit wir den Vertrag unterzeichnen?» Man ist ganz kurz vor dem Abschluss und somit in einer Zwangslage, weil man den Auftrag ja unbedingt erhalten möchte. Was macht man in einer solchen Situation?»

Antwort: «Man muss darauf gefasst sein, dass so etwas passiert, und daher entsprechende Vorkehrungen treffen. Das heisst, man muss sich im Vorfeld damit auseinandersetzen und diesen Worst Case schon vorbereiten, sodass man nicht aus allen Wolken fällt, wenn er tatsächlich eintritt. Hierzu gehört zum Beispiel, dass man solche Verhandlungen nicht alleine führt, sondern dass immer noch eine zweite Person dabei ist. Dann ist wichtig, dass man auf das Angebot nicht eingeht. Hilfreich ist, wenn man für diesen Fall einen Katalog von Argumenten bereithält. Natürlich muss man unterscheiden, wer die Frage stellt. Ist es ein Ministerpräsident oder ein Beamter? Also: Welche Funktion übt diese Person aus? Wenn es sich um einen Beamten handelt, der diese Schmiergeldzahlungen verlangt, kann man immer darauf hinweisen, dass man gerne mit seinem Vorgesetzten sprechen möchte. Dann sieht die Situation vielleicht schon wieder anders aus. Wenn es ein Ministerpräsident ist, ist es schwieriger.

Aber in beiden Fällen kann man auf die Gesetzeslage des jeweiligen Landes verweisen. Denn es ist häufig so, dass das Land selbst bereits internationale Konventionen ratifiziert und nationale Antikorruptionsgesetze eingeführt hat. Ausserdem wird auch dort von oberster Stelle immer wieder gesagt, dass man gegen Korruption vorgehe. Aber man kann auch auf die Schweizer Gesetzgebung und auf die eigene Unternehmenspolitik verweisen, die solche Zahlungen nicht erlauben, und erklären, dass man deshalb selbst gar nichts machen kann. Nachher muss man natürlich das Risiko eingehen, dass man das Projekt verliert, das ist einfach so. Das Risiko eines Reputationsverlusts ist es jedoch gar nicht wert, auch nur den Versuch zu wagen.

Ausserdem: Wer einmal Ja sagt zur Korruption, kommt kaum wieder aus diesem Sumpf heraus und wird erpressbar. Schlussendlich führt das auch dazu, dass man als Unternehmen seine Unabhängigkeit verliert.»

Anreizsysteme

Das klare Bekenntnis der Unternehmensleitung gegen Korruption muss sich auch in der Ausgestaltung des unternehmensinternen Anreizsystems wiederfinden. Durch eine geeignete Regelsetzung muss den Mitarbeitenden der Anreiz gegeben werden, proaktiv und aus eigenem Interesse auf korrupte Handlungen zu verzichten bzw. gegen diese tätig zu werden.

«Die Geschäftsleitung entzieht sich ihrer Verantwortung, wenn sie einerseits von den Mitarbeitenden fordert, nicht zu bestechen, und ihnen andererseits das Messer an die Kehle setzt, um den Umsatz zu steigern.»

Wichtig ist dabei, dass das Anreizsystem mit den Unternehmenszielen in Einklang steht. Daher müssen die Anreize beispielsweise so gesetzt werden, dass die Mitarbeitenden motiviert werden, keine Bestechungsgelder zu zahlen, um einen Auftrag zu erhalten. Folglich darf einem Mitarbeitenden kein persönlicher Nachteil daraus entstehen, wenn er einen Auftrag nicht akquiriert, den er nur mithilfe von Korruption erhalten hätte. Eine weitere Möglichkeit ist, Bonuszahlungen für integres Verhalten bei der Auftragsbeschaffung oder für die konsequente Ablehnung eines Auftrags aufgrund geforderter Korruptionszahlungen zu gewähren. Des Weiteren könnte die positive Bewertung von integrem Verhalten in die Mitarbeiterbeurteilung am Ende des Jahres integriert werden.

Sorgfältige Auswahl der Partner und Mitarbeitenden

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie haben gezeigt, dass von der Zusammenarbeit mit Dritten ein hohes Korruptionsrisiko ausgeht. Aufgrund ihrer begrenzten Ressourcen sind KMU jedoch gerade im Auslandsgeschäft vielfach auf die Zusammenarbeit mit Agenten, Vermittlern oder Vertriebspartnern im jeweiligen Zielland angewiesen. Um das Korruptionsrisiko zu minimieren, sind die Durchführung von Analysen im Rahmen der Auswahl der Geschäftspartner sowie Hintergrundrecherchen zu den jeweiligen landesspezifischen Gegebenheiten, in denen das Partnerunternehmen ansässig ist, unerlässlich. Ferner empfiehlt es sich, die Partner schriftlich zur Einhaltung der gesetzlichen und unternehmensinternen Vorschriften zu verpflichten.

«Im Rahmen der Korruptionsprävention ist es wichtig, alle Berater- und Vermittlerverträge sehr genau unter die Lupe zu nehmen. Bei uns müssen diese Verträge auf der Stufe des Verwaltungsrats abgesegnet werden.»

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die sorgfältige Auswahl der Mitarbeitenden. Insbesondere in korruptionsgefährdeten Unternehmensbereichen und in Risikoländern ist es von essenzieller Bedeutung, dass die Mitarbeitenden die von der Unternehmensleitung vorgegebenen Grundwerte mittragen und konsequent nach diesen handeln.

«Das A und O ist die Auswahl der Partner. Man sollte das Gefühl haben, dass diese die eigenen Ansichten eines anständigen Geschäfts teilen und keine krummen Sachen machen. Denn die Sanktionen bei Dritten sind beschränkt. Die Handlungsspielräume sind da eher klein.»

Massnahmen zur Aufdeckung

Neben der Prävention ist für Unternehmen auch die Fähigkeit zur systematischen Aufdeckung korrupter Handlungen entscheidend. Dabei ist es wichtig, dass erste Anzeichen oder Auffälligkeiten bewusst wahrgenommen werden. Dies wird beispielsweise durch die Einführung einer vertraulichen Anlaufstelle oder mithilfe von stichprobenartigen Kontrollen erreicht.

Vertrauliche Anlaufstelle

Sowohl zur Prävention als auch zur gezielten Aufdeckung von korruptem Verhalten ist es wichtig, dass Unternehmen über eine Instanz verfügen, an die sich Mitarbeitende mit Fragen, aber auch mit Hinweisen vertraulich wenden können. Dabei muss für die Mitarbeitenden klar sein, an wen sie sich im Unternehmen richten können. Die vertrauliche Anlaufstelle dient somit zwei Zielen: Einerseits wird den Mitarbeitenden durch die Vertrauensperson bzw. das Angebot von Hilfe in kritischen Situationen eine grössere Handlungssicherheit gegeben, andererseits werden die Mitarbeitenden hierdurch ermutigt, auffällige Gegebenheiten zu melden.

«Es ist wichtig, den Mitarbeitern auch das Gefühl zu geben, dass man sie ernst nimmt. Dass sie eine Stelle haben, an die sie sich wenden können, wenn sie Fragen haben.»

Organisatorisch kann die vertrauliche Anlaufstelle sowohl unternehmensintern als auch extern geregelt sein. In der Praxis vielfach anzutreffen sind sogenannte Ombudsmannsysteme, bestehend aus Vertrauenspersonen oder Rechtsanwälten, als auch spezialisierte IT-Systeme. In diesem Zusammenhang ist von Bedeutung, dass auf die Unabhängigkeit der jeweiligen Stelle innerhalb der Unternehmensorganisation geachtet und den Mitarbeitenden im Anzeigefall Anonymität zugesichert wird.

Um die Unabhängigkeit zu gewährleisten und Ressourcen zu sparen, bieten sich für KMU Branchenlösungen oder unternehmensübergreifende Lösungen an. Ein solcher Zusammenschluss ermöglicht es auch kleineren Unternehmen, vertrauliche Anlaufstellen einzurichten.

Stichprobenartige Kontrollen

Die Einhaltung der unternehmensinternen Verhaltensstandards muss durch geeignete Kontrollmassnahmen sichergestellt werden. Diese können mithilfe interner und externer Audits oder Kontrollen durch Führungskräfte erfolgen. Besondere Beachtung muss dabei der verstärkten Kontrolle in korruptionsexponierten Bereichen geschenkt werden.

«Die Leute müssen wissen, wohin sie sich wenden können, wenn sie Fragen oder Zweifel haben. Dann müssen sie fragen, und zwar vorher und nicht nachher.»

Am wirkungsvollsten sind unangekündigte, stichprobenartige Kontrollen, die von unabhängiger Seite durchgeführt werden. Darüber hinaus können interne Kontrollmassnahmen beispielsweise die konsequente Anwendung des Vier-Augen-Prinzips oder die lückenlose Dokumentation sämtlicher Geschäftsvorgänge beinhalten. Ferner sollten sich die Kontrollmassnahmen neben den unternehmensinternen Bereichen auch auf Partner des Unternehmens, wie Lieferanten oder Agenten, erstrecken.

«Die Masse der Wirtschaftsdelikte, das betrifft speziell auch die Korruption, wird durch Tippgeber aus dem eigenen Unternehmen oder aus fremden Unternehmen aufgedeckt.»

Unternehmen fragen – Unternehmen antworten

Frage: «Was ist Ihre Erfahrung bei der Auftragsakquise: Haben Sie Projekte verloren, seit Ihr Unternehmen Korruption konsequent ablehnt?»

Antwort: «Diese Frage ist schwierig zu beantworten, da es diese Auswertung bei uns nicht gibt. Seit wir ein starkes Korruptionspräventionsprogramm haben, steigen unsere Umsätze aber weiterhin. Es gibt einige, die dieses Programm sogar als Marktvorteil sehen, da wir dadurch bei Ausschreibungen beim Beurteilungskriterium Nachhaltigkeit mehr Punkte erhalten als Mitbewerber und daher den Zuschlag bekommen. Selten ist ja nur der Preis alleine ausschlaggebend. Wir haben auch mal einen Fall erlebt, bei dem andere mitgemacht haben, wir uns aber geweigert haben zu zahlen. Am Schluss haben wir dann den Auftrag doch erhalten, nachdem es rufbar wurde. Dies zeigt: Es braucht einen gewissen Widerstand und auch Überzeugung sowie den Mut, Nein zu sagen. Langfristig ist das der einzige gangbare Weg.»

«Man kann integrires Verhalten nach meiner Meinung nur bis zu einem gewissen Grad über Regeln durchsetzen. Natürlich braucht es Regeln, aber am Schluss ist es die Kultur im Unternehmen, die entscheidend ist. Und diese wird durch Menschen bestimmt, also durch die oberste Führungsetage, und dann auch durch die Mitarbeitenden auf den unteren Kaderstufen.»

Unternehmen fragen – Unternehmen antworten

Frage: «Ist es für ein KMU nicht zu aufwendig, Massnahmen zur Korruptionsprävention einzuführen?»

Antwort: «Viele KMU meinen, dass die Einführung von Antikorruptionssystemen zu schwerfällig ist. Aber in einem kleinen Unternehmen mit 100 Angestellten können sie alle Angestellten in einen Raum nehmen, wenn sie diesen mitteilen wollen, dass sie keine Schmiergelder zahlen sollen. Wenn sie das 50'000 Mitarbeitenden in der ganzen Welt mitteilen wollen, dann ist das eine viel schwierigere Angelegenheit. Sie müssen das in 20 bis 30 Sprachen übersetzen und sie müssen sicherstellen, dass es wirklich verbreitet wird. Also von daher meine ich, dass KMU dies eigentlich einfacher umsetzen können. Der Chef kann zum Beispiel ganz klar sagen: «Ich möchte nicht, dass Schmiergelder bezahlt werden. Wenn Sie irgendein Problem haben, dann kommen Sie zu mir.» Vielleicht glauben das die Leute zunächst nicht. Aber nach einigen Wiederholungen dann schon.»

Massnahmen zur Reaktion

Selbst unter Einsatz eines umfangreichen Programms zur Korruptionsprävention kann nie ganz ausgeschlossen werden, dass es in einem Unternehmen zu korruptem Verhalten kommt. In diesem Fall stellt sich die Frage, wie das Unternehmen mit derartigen Verhaltensweisen umgeht und ob es diese auch konsequent verfolgt.

«Falls wirklich ein Korruptionsfall auftritt, muss man mit aller Härte und aller Konsequenz vorgehen. Dies heisst zunächst, den Fall lückenlos aufzudecken, Konsequenzen zu ziehen, wo es notwendig ist, und dann auch offen darüber zu sprechen.»

Kommt es zu einer Aufdeckung, müssen daraus entsprechende personelle und strukturelle Konsequenzen im Unternehmen gezogen werden, um die Ernsthaftigkeit der unternehmensinternen Standards zu untermauern bzw. weiterhin zu gewährleisten. Dies erfordert strukturierte Reaktionsprozesse, wozu arbeitsrechtliche Sanktionsmassnahmen wie eine Abmahnung, ein Aufhebungsvertrag oder eine ausserordentliche Kündigung zählen. Neben arbeitsrechtlichen Massnahmen sind auch Schadensersatzklagen auf zivilrechtlicher Ebene möglich. Auch wenn diese mit einem erheblichen zeitlichen und finanziellen Aufwand verbunden sind.

Eine konsequente Reaktion auf aufgetretenes Fehlverhalten ist – ungeachtet der Art der jeweils angewandten Massnahme – von wesentlicher Bedeutung für die Korruptionsprävention, da hierdurch sowohl eine abschreckende Wirkung erzeugt als auch die Hemmschwelle in Bezug auf Korruption erhöht wird.

«Korruption ist ein Thema, über das niemand gerne spricht, gerade nicht in Ländern mit endemischer Korruptionskultur. Scham ist jedoch fehl am Platz. Schonungslose Offenheit und volle Transparenz in Bezug auf kritische Geschäftsabläufe sind ein Muss. Das Wort Korruption ist in jede Sprache übersetzbar.»

Ausblick

Korruption ist ein komplexes und vielschichtiges Phänomen. Um Korruption wirksam zu unterbinden, müssen daher auf unterschiedlichen Ebenen Massnahmen miteinander kombiniert werden. Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung der Massnahmen ist das klare Bekenntnis der Unternehmensleitung. Korruptionsprävention kann folglich als Kernaufgabe der Unternehmensleitung bezeichnet werden. Die Unternehmensleitung trägt die Verantwortung für die Ausgestaltung der handlungsprägenden und -leitenden Unternehmenswerte. Sollte sich ein Unternehmen aufgrund bestehender Korruptionsrisiken nicht in der Lage sehen, in einem Land saubere Geschäfte zu tätigen, ist es deshalb die Aufgabe der Geschäftsleitung, einen Rückzug aus dem Markt zu beschliessen.

Literatur

Association of Certified Fraud Examiners ACFE (2008), 2008 report to the nation on occupational fraud & abuse.

Bennedsen, Morten, Feldmann, Sven E. & Dreyer Lassen, David (2009), Strong Firms Lobby, Weak Firms Bribe. A survey-based analysis of the demand for influence and corruption, EPRU Working Paper Series 2009(08).

Economiesuisse (Hrsg.) (2008), Kampf gegen Korruption: Herausforderung für die Unternehmen, Dossierpolitik 11, Zürich.

Foure, Jean, Benassy-Quere, Agnès & Fontagne, Lionel (2010), The world economy in 2050: a tentative picture, CEPII Working paper 2010-27.

Kouznetsov, Alex & Dass, Mohan (2010), Does size matter? A qualitative study into areas of corruption where a firm's size influences prospects for distributors of foreign-made goods in Russia, *Baltic Journal of Management* 5(1), 51-67.

KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft (Hrsg.) (2006), Studie zur Wirtschaftskriminalität in Deutschland, Köln.

PriceWaterhouseCoopers (2009), The Global Economic Crime Survey – Economic crime in a downturn, November 2009.

Transparency International (2011), Corruption Perceptions Index 2011, Berlin. Online, Stand: 22.02.2012, http://cpi.transparency.org/cpi2011/in_detail

