



Geschäfte im Hinterzimmer

Der Leistungsdruck im Vertrieb wird immer größer. Nicht selten polieren die Verkäufer deshalb mit krummen Touren ihre Bilanzen auf. Die Korruption gefährdet nicht nur das Image der Unternehmen, sie schmälert auch ihre Gewinne. Das hat die Wirtschaft erkannt und steuert nun gegen.

► Von Thorsten Garber ◀

Für das Image von Daimler-Chrysler war 2005 wahrlich kein gutes Jahr. Der Ruf des Konzerns litt schwer unter schlimmen Schlagzeilen: Von Insider-Handel, Untreue, Betrug und Bestechung war die Rede. Besonders hohe Wellen schlug das Ermittlungsverfahren der Staatsanwaltschaft Stuttgart gegen bis zu 20 Beschuldigte, darunter hochrangige Manager aus dem Vertrieb und der Bauabteilung der Daimler-Chrysler AG. Über Jahre wurden Ressourcen des Autoherstellers für Bauarbeiten an Privathäusern genutzt, wurden Neufahrzeuge an nicht autorisierte Händler mit Großkundenrabatten verschoben und ein Geschäftspartner mit Sachzuwendungen bestochen. Allein bei der unberechtigten Vergabe eines einzigen Auftrags ging es angeblich um 3,5 Millionen Euro.

Die illegalen Graumarktgeschäfte aufzudecken gestaltete sich als besonders schwierig, weil die Betroffenen „kein Unrechtsbewusstsein“ zeigten,

wie verlautete. Gleichwohl gelang es Ermittlungsbehörden und der internen Revision des Unternehmens, Schuldige aufzuspüren. Durchsuchungen in Privat- und Büroräumen in Stuttgart, Berlin und München lieferten zusätzliche Indizien. Durch die Affäre verloren mehrere Manager des Konzerns ihren Posten, darunter der Deutschland-Vertriebschef.

Der Skandal kostete nicht nur viel Geld, sondern auch Vertrauen bei den Kunden: Nach Umfragen des Marktforschungsunternehmens „Puls“ war der entsprechende Sympathie-Wert für den Autohersteller im April und besonders im Juli 2005 vergleichsweise niedrig. Dass unlauteres Verhalten aus Kundensicht spürbar auf die Marke abfärbt, konnten die Puls-Marktforscher fast zeitgleich bei dem Skandal um „Lustreisen“ von VW-Managern belegen.

Zur Ruhe scheint Daimler-Chrysler indes nicht zu kommen. Jüngst räumte das Unternehmen eine neue Reihe von Korruptionsfällen ein: Diesmal wurden

bei internen Untersuchungen „unkorrekte Zahlungen“ in Afrika, Asien und Osteuropa aufgedeckt. Der Konzern wird viel Geduld und Geld benötigen, um seine starken Marken von diesem Makel wieder reinzuwaschen. Vielleicht ist es tröstlich für die Stuttgarter, dass sie bei weitem nicht das einzige Unternehmen mit korrupten Mitarbeitern sind. Daimler-Chrysler reiht sich ein in die Riege von Skandalen bei namhaften Firmen wie Heros, Infineon und Siemens.

Die Kriminologie-Professorin Britta Bannenberg von der Universität Bielefeld und der Frankfurter Oberstaatsanwalt Wolfgang Schauensteiner haben das Wesen der „Korruption in Deutschland“ intensiv untersucht und ihrem gleichnamigen Buch den viel sagenden Untertitel „Porträt einer Wachstumsbranche“ gegeben. „Korruption ist effektiv, attraktiv und lukrativ“, schreiben die Autoren, „Schmiergeldzahlungen sind in vielen Branchen bereits Teil der Geschäftspolitik und fügen dem Fiskus jährlich Schäden in Milliardenhöhe zu.“

Die Spielarten der Korruption sind vielfältig, allseits präsent und zum Teil akzeptiert. Mitunter macht sich sogar die Werbung einen vermeintlich harmlosen Fall zu Eigen: So entwickelte die Werbeagentur BBDO für Dr. Oetker zur Puddingcreme „Wölkchen“ einen TV-Spot, in dem ein Autofahrer die Politesse mit einem „Becherchen“ besticht, um damit ein „Problemchen“ aus der Welt zu schaffen – konkret: ein „Knöllchen“ abzuwenden. Alles wie

Steuerhinterziehung. Akteure sind hier vereinfacht formuliert die Herren mit den weißen Kragen. Vom Hemd- zum Goldkettchenträger: Die vierte Struktur bilden kriminelle Vereinigungen, die auch unter Einsatz von Gewalt für Delikte stehen wie Menschen- und Drogenhandel, Fahrzeugverschiebung, Einbruchserien oder Straftaten im Zwielficht des Rotlicht-Milieus.

„Bei Korruptionsdelikten gehören einschlägige Betrüger-Persönlichkeiten

Präparate dieses Anbieters verschreibt? Oder wenn Partner, Partefreunde und Verwandte auf einen gut dotierten Posten gehoben werden? Drei Beispiele für üblich gewordene Praktiken und verbreitete Vetterwirtschaft. „Die Sog- und Spiralwirkung alltäglicher Korruption ist gewaltig. Weil es ja alle machen, ist die pestilenzartige Ansteckungsgefahr nicht zu unterschätzen“, unterstreichen Bannenberg und Schauensteiner.

Die ablehnende Haltung innerhalb einer Gesellschaft ist entscheidend für die Ächtung von Korruption. Solange wie selbstverständlich Nahestehende über „Vitamin B“ schöne Stellen ergattern, fragwürdige Geschenke die Freundschaft erhalten und Schmiergeld fließt, um Geschäftsbeziehungen aufzubauen oder zu festigen, bleibt Korruption verbreitet und verwurzelt.

Wie breit und tief das Netz der Korruption im Trüben fischt und die deutsche Wirtschaft gefangen hält, belegen Statistiken. Wirtschaftskriminalität richtet größere materielle Schäden an als herkömmliche Vermögensstraftaten wie Einbruch oder Diebstahl zusammen. Zwar zählen nur 1,3 Prozent aller von der Polizei registrierten Delikte zu Wirtschaftsstraftaten, die stehen aber für 57 Prozent der Schadenssummen. Das Bundeskriminalamt (BKA) stellt im „Bundeslagebild Korruption“ seit 1994 jährlich das „polizeiliche Hellfeld“ dar. Von Anfang an wuchs die Zahl der Verfahren stetig. Eine Entwicklung, die erst und nur im Jahr 2003 unterbrochen wurde. Doch im aktuellen Lage-Bericht über das Jahr 2004 zeigt sich im Vergleich zum Vorjahr wieder eine Zunahme der Verfahren (plus 9,7 Prozent), der Straftaten (plus 5,2 Prozent) und der Täter (plus 18,6 Prozent).

Die Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers hat jüngst deutsche und internationale Ergebnisse zur „Wirtschaftskriminalität 2005“ vorgelegt und dafür rund 3 600 Unternehmen in 34 Ländern befragt. Im Vergleich zum „Global Economic Crime Survey 2003“ ist danach die Zahl der Firmen, die sich als Opfer von Wirtschaftskriminalität sehen, weltweit um acht Prozentpunkte gestiegen. Gleichwohl schätzt nur jedes fünfte Unternehmen das Risiko realistisch ein. Dabei wurde fast jedes



„Vertrieb und Einkauf sind die Klassiker für Korruption.“

Dr. Peter von Blomberg, Transparency

selbstverständlich getragen von Sympathie und Augenzwinkern. Solche Bagatell- und Gelegenheitskorruption entsteht aus der Situation heraus, ist nicht auf Wiederholung ausgelegt, Geber und Nehmer sind sich fremd, urteilt Britta Bannenberg nüchtern über die erste Form der Korruption. Sie analysierte bundesweit rund 100 Strafverfahren und typisierte Strukturen und Täter. „Gewachsene Beziehungen“ als zweite Form von Korruptionsstrukturen sind zwar räumlich und personell begrenzt, involviert sind in der Regel aber ein bis zwei Amtsträger sowie zwei bis zehn Unternehmer, und die Beziehungen können oft über zehn bis 20 Jahre „ungestört wachsen“. Über das „Anfüttern“ mit Einladungen und Geschenken bis hin zu Millionenzahlungen und Erpressung reichen die Handlungen.

„Netzwerke“ organisierter Wirtschaftskriminalität ermittelte die Kriminologie-Professorin als dritte Strukturform mit diesen Ausprägungen: viele Beteiligte auf Nehmer- und Geberseite, ein über Jahrzehnte gewobenes Geflecht, Korruption als Strategie. Diese wird massiv von Unternehmen verfolgt und mündet in Betrug, Untreue,

selten zur Täterschaft“, sagt Britta Bannenberg. Die seriöse Führungskraft in gehobener Position, folglich meist über 40 Jahre, nicht vorbestraft, keine Schulden oder Alkoholprobleme, allerdings sehr ehrgeizig und so gut wie immer männlich – diese Eigenschaften charakterisieren den durchschnittlichen Täter-Typ. „Er sitzt an der richtigen Stelle und will seinen Einfluss nutzen, um richtig Schotter zu machen“, beschreibt Britta Bannenberg plakativ und verneint sogleich die Mär vom Einzeltäter: „Kein Vertriebsleiter wird ohne Zustimmung der Unternehmensleitung im großen Stil zur Bestechung übergehen. Dafür geht es um zu große Summen und übrigens meistens um Aufträge im Interesse des Unternehmens.“ So müsse einst die Führungsebene bei Siemens vom „Klärwerk-Kartell“ und den schwarzen Kassen in der Schweiz gewusst haben.

Nicht immer sind Taten und Täter so eindeutig zu tadeln. Die Grenze ist fließend, die Grauzone groß. Ist Korruption gegeben, wenn ein Journalist über kostenlose Testwagen und -reisen positiv berichtet? Wenn ein Arzt vom Pharmakonzern zur Tagung ins Nobelhotel eingeladen wird und danach häufig

Nur ein Bruchteil der Korruptionsfälle fliegt auf. Dennoch berichteten allein in den ersten drei Monaten dieses Jahres die deutschen Medien über Dutzende von Fällen. Eine Auswahl.

zweite Unternehmen zum Opfer eines wirtschaftskriminellen Delikts. Von den deutschen Unternehmen mit über 5 000 Mitarbeitern waren sogar 62 Prozent betroffen. Allein in Deutschland erlitt jedes betroffene Unternehmen im Schnitt einen materiellen Schaden von fast 3,4 Millionen Euro. Weltweit beklagen rund 40 Prozent der Unternehmen zusätzlich immaterielle Schäden wie Reputationsverlust, Beeinträchtigung der Mitarbeitermoral und der Geschäftsbeziehungen.

Oberstaatsanwalt Hans-Ulrich Krück, Leiter der Schwerpunkt-Abteilung für Wirtschaftskriminalität und Korruption in Bochum, berichtet aus seiner langjährigen Erfahrung: Die Bochumer Ermittler arbeiten pro Jahr an 100 bis 250 Verfahren der Wirtschaftskriminalität, davon beziehen sich 30 bis 40 auf reine Korruptionsfälle. Nach seiner Schätzung kommen auf jeden Fall in öffentlichen Verwaltungen drei Fälle in der Privatwirtschaft.

„In den meisten Korruptionsfällen geht es um Auftragsvergaben. Die werden bei der öffentlichen Hand mittlerweile stärker kontrolliert und sind im Volumen zurückgegangen. Im geschäftlichen Verkehr ist die Verbreitung viel größer als gedacht“, sagt der Oberstaatsanwalt. Gerade in internationalen Märkten konkurrierten Unternehmen mit Wettbewerbern, für die Korruption normal sei. Deshalb sieht Hans-Ulrich Krück für die künftige Bekämpfung den wichtigsten Bedarf in der Zusammenarbeit der Behörden auf internationaler Ebene. Viel Arbeit beschert den Ermittlern die aufwändige Recherche nach verborgenen Verbindungen und geheimen Geschäften schon jetzt.

Doch Korruption dringt verhältnismäßig selten ans Licht. Denn die Opfer wissen oft gar nicht, dass sie geschädigt wurden. Belastbare Zahlen kann weder ein Experte noch eine Behörde nennen.

Nach Schätzungen für die Bundesrepublik beträgt der jährliche

Gesamtschaden „doloser Handlungen“ rund 150 Milliarden Euro. Laut BKA-Bericht „ist von einem Dunkelfeld in beachtlicher Größe auszugehen“.

„Wir sprechen von der Spitze eines Eisbergs und gehen davon aus, dass allenfalls fünf bis zehn Prozent aller Korruptionsfälle an die Öffentlichkeit gelangen. Die Dunkelziffer muss gigantisch sein“, sagt Dr. Peter von Blomberg, ehemaliges Vorstandsmitglied der Allianz-Versicherungs AG und heute stellvertretender Vorsitzender der deutschen Organisation von „Transparency International“ (TI). Die eingetragenen Vereine, hierzuland-

27.3.2006, Stockholm – Gegen acht frühere Topmanager von **Ericsson**, darunter den Marketing- und den Finanzchef, wird unter anderem wegen Bestechung in Millionenhöhe ermittelt. +++ 24.3.2006, Frankfurt/Main – Die Staatsanwaltschaft erhebt Anklage gegen zwei frühere **Siemens**-Manager wegen Bestechung in Millionenhöhe. +++ 13.03.2006, Frankfurt/Main – Nach einem Bericht der „Wirtschaftswoche“ sollen bei **Ikea** Bestechungsgelder in Höhe von 1,6 Millionen Euro geflossen sein. Die Zahl der Verdächtigen habe sich inzwischen auf 47 mehr als verdoppelt. +++ 07.03.2006, Stuttgart – Der Autokonzern **DaimlerChrysler** räumt eine Reihe von Korruptionsfällen in Afrika, Asien und Osteuropa ein. +++ 06.03.2006, Washington – Das US-Justizministerium verdächtigt die vier weltweit führenden Musikunternehmen **Universal Music Group, Sony BMG, Warner Music Group** und **EMI** bei den Preisen für Online-Musikdownloads unerlaubt zusammengearbeitet zu haben. +++ 06.03.2006, San Diego – Wegen der Annahme von insgesamt 2,4 Millionen Dollar Bestechungsgeld von **Rüstungsfirmen** muss der frühere amerikanische Kongressabgeordnete Randy Cunningham für acht Jahre und vier Monate hinter Gittern. +++ 25.02.2006, Frankfurt – Ein Mitarbeiter der **Frankfurter Messe** soll in 330 Fällen Schmiergelder in Höhe von insgesamt 750 000 Euro für die Vergabe von Bauaufträgen kassiert haben. Der Messgesellschaft soll durch die Bestechung von rund 150 Mitarbeitern ein Schaden von etwa 7,5 Millionen Euro entstanden sein. +++ 18.02.2006, München – Ein Kartell aus führenden **Bühnentechnik-Firmen** soll jahrelang mit illegalen Absprachen und Schmiergeldzahlungen den kompletten Markt in Deutschland dominiert haben.

29 Fälle mit einem Auftragsvolumen von etwa 100 Millionen Euro kann die Staatsanwaltschaft belegen. +++ 09.02.2006, Zürich – Der Technologiekonzern **ABB** ist erneut in Bestechungsskandale verwickelt. Im Nahen Osten, in Schweden, USA, Italien und Deutschland gab es Unregelmäßigkeiten. Für die Bestechung von Politikern bezahlte ABB unlängst 16,4 Millionen US-Dollar Strafe. +++ 06.02.2006, München – Ein Sponsorenvermittler soll dem früheren Vorstandschef von **Infineon**, Ulrich Schumacher, Bestechungsgelder in mindestens sechsstelliger Höhe gezahlt haben. +++ 02.02.2006, Berlin – Der globale **Gesundheitsmarkt** mit einem Volumen von jährlich 3 000 Milliarden US-Dollar ist laut Transparency International ein fruchtbares Feld für Korruption. Sie verhindere eine ausreichende Gesundheitsversorgung von Millionen Menschen. +++ Januar 2006, Koblenz – Ein Beschäftigter der **Deutschen Bahn** wird zu sieben Jahren Haft verurteilt, weil er Bestechungsgeld in Millionenhöhe kassiert hatte. +++ 19.01.2006, Berlin – Das Ulmer Pharmaunternehmen **Ratiopharm** soll im vergangenen Jahr Ärzte bestochen haben, um höhere Verkaufszahlen zu erzielen. +++ 17.01.2006, Lausanne – Bei der Wahl von Nagano als Austragungsort der **Olympischen Spiele** 1998 flossen 5,7 Millionen US-Dollar Bestechungsgelder. +++ 16.01.2006, München – Ein Einkaufsmanager von **BMW** soll in den vergangenen Jahren von verschiedenen Zulieferfirmen aus den USA, Österreich und Deutschland rund eine Million US-Dollar Bestechungsgelder kassiert haben. +++ 11.01.2006, Rüsselsheim – Die Staatsanwaltschaft ermittelt gegen **Opel**-Mitarbeiter wegen Untreue, Unterschlagung und Bestechung. +++ 09.01.2006, Washington – Mehr als 60 **Kongressabgeordnete** und **Senatoren** sind nach Ermittlungen des FBI in die vielleicht größte Korruptionsaffäre der USA verstrickt. Mehr als 4,4 Millionen Dollar zahlte ein Lobbyist in die Wahlkampfkassen von Politikern. Das Team von Präsident George W. Bush erhielt von ihm über 100 000 Dollar. Dafür wurde der Lobbyist mit dem Ehrentitel „Pionier“ belohnt.

de 1993 mit Sitz in Berlin gegründet, haben sich die Bekämpfung der Korruption auf die Fahne geschrieben und sind mittlerweile in fast 100 Ländern tätig. „Der Vertrieb und der Einkauf sind die Klassiker für Korruption. Dort greifen langjährige Beziehungen, großer Einfluss, hohe Qualifikation und geringe Kontrolle“, sagt von Blomberg. Dabei seien die Grundmuster immer ähnlich. Der Tattrieb entspringe einem geringen Risiko und einem geringen Unrechtsbewusstsein. Geeignete Gegenmaßnahmen: die Gelegenheiten einschränken und die Entdeckungsgefahr steigern. Und vor allem – die Organisation trägt es im Namen – Transparenz herstellen.

„Das Thema ist endlich enttabuisiert. Transparency hat entscheidend daran mitgewirkt, die Korruption aus dem kollektiven Schweigen herauszuholen, und die Sensibilität verstärkt“, so der zweite Vorsitzende.

Dabei war es noch Anfang der 90er-Jahre „kaum möglich, öffentlich zu sagen, dass es in Deutschland Korruption gibt. Wer davon redete, galt als Nestbeschmutzer. Deutschland schien ein sauberes Land. Seitdem hat sich vieles geändert“, erinnerte Reinhold E. Thiel von Transparency während einer Tagung. Gleichwohl sei Korruption „zu einem integralen Teil dieses Wirtschaftssystems geworden“.

Tatsächlich hat sich etwas bewegt in den vergangenen Jahren: Die „Antikorruptionskonvention“ der „Organisation for Economic Cooperation and Development“ (OECD) trat 1997 in Kraft und zog in Deutschland eine Verschärfung der strafrechtlichen Vorschriften nach sich. Die Bestechung ausländischer Amtsträger ist seitdem auch hierzulande strafbar. Das hiesige Einkommensteuergesetz erhielt eine Neufassung und untersagt nun den steuerlichen Abzug von so genannten „nützlichen Aufwendungen“. Das „Vergaberechtsänderungsgesetz“ ermöglicht seit 1999 bei großvolumigen Aufträgen, die Entscheidung der Vergabestelle über den Zuschlag durch Nachprüfungsinstanzen kontrollieren zu lassen und dort als benachteiligter Bieter die Verletzung subjektiver Rechte geltend zu machen.

Andere Organisationen stimmen mit ein in den Ruf nach fairem Wettbewerb, etwa die „International Chamber of Commerce“ (ICC) als weltweiter Unternehmensverband und selbst ernannte „World Business Organisation“ ebenso wie das „Deutsche Netzwerk für Wirtschaftsethik“ oder die „Versammlung eines ehrbaren Kaufmanns“ aus Hamburg.

National wie international bilden sich jetzt Allianzen gegen Korruption, weil die Gefahren erkannt und benannt worden sind. So erklärten Weltbank und Internationaler Währungsfonds gemeinsam und unmissverständlich zu den Gefahren für Staat und Gesellschaft: „Korruption führt zur Verschwendung von Steuergeldern, lähmt die öffentliche Verwaltung, treibt die Kosten der Privatwirtschaft in die Höhe und untergräbt das Vertrauen der Bevölkerung in den Staat.“

In den einmütigen Appell, den Kampf an- und aufzunehmen, mischen sich mitunter kritische Stimmen mit Hinweis auf die Verantwortlichkeit: „Unternehmen müssen endlich konkrete Maßnahmen gegen Korruption umsetzen, anstatt den Umstand von kriminellem Verhalten lediglich zu beklagen, wenn sich die Öffentlichkeit dafür interessiert“, sagt beispielsweise Dr. Holger Hildebrandt, Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME), aus

Korruptionsprävention Leitfaden des BDI

- Geschäftliche Entscheidungen und Handlungen fußen stets auf den geltenden Gesetzen und Bestimmungen im In- und Ausland. Mitarbeiter sind darin zu schulen.
- Korrektes Verhalten und entschiedenes Vorgehen gegen Korruption beginnen bei der Unternehmensleitung.
- Zulieferer sind allein auf der wettbewerblichen Basis von Preis, Qualität und Eignung ihrer Leistung auszuwählen.
- Geschenke sollten wertmäßig so gestaltet sein, dass ihre Annahme vom Empfänger nicht verheimlicht werden muss und ihn nicht in eine verpflichtende Abhängigkeit drängt.
- Einladungen bedürfen der betriebsinternen Genehmigung.
- Private und geschäftliche Interessen sind strikt zu trennen.
- Geschäftspartner werden nicht für private Zwecke beauftragt.
- Nebentätigkeiten und Kapitalbeteiligungen dürfen nicht zum Schaden des Unternehmens ausgenutzt werden.
- Zahlungen an Agenten wie Berater, Makler oder Sponsoren sollten so gestaltet sein, dass sie nur als angemessene Vergütung für legitime Dienstleistungen dienen; als Geld zum Zweck der Bestechung sind sie damit ausgeschlossen.
- Bei Spenden an Parteien, Politiker und Vereinigungen ist das geltende Recht strikt einzuhalten sowie die Firmenleitung zu unterrichten.
- Prävention gegen Korruption und korruptes Verhalten gehört zur Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter.
- In sensiblen Bereichen des Unternehmens empfiehlt sich ein regelmäßiger Personalwechsel (Rotation).
- Eine lückenlose Dokumentation und das Vier-Augen-Prinzip zur Trennung von Handlung und Überprüfung beugen vor.
- Das regelmäßige Einholen von unterschiedlichen Angeboten wirkt einseitigen Abhängigkeiten von Lieferanten entgegen.
- Die vollständige und transparente Buchführung ist Grundlage jeder effektiver Korruptionsbekämpfung.
- Mitarbeiter müssen unbürokratisch und ohne Angst vor Repressalien jeden Hinweis auf Unregelmäßigkeiten an eine Vertrauensperson (Ombudsmann) im Unternehmen melden können.
- Stichpunktartige Überprüfungen durch eine starke interne Revision mit direkter Anbindung zur Unternehmensleitung wirken abschreckend und beugen vor.

Quelle: Bundesverband der deutschen Industrie (BDI)

Frankfurt. Dass Aufträge zuweilen über Bestechung generiert werden, sei nichts Neues. Korrupt seien zuerst jedoch immer die handelnden Personen, nicht die Unternehmen, weshalb Firmenleitungen gut beraten seien, Fehlverhalten von Mitarbeitern konsequent zu ahnden. Denn durch korrupte Mitarbeiter erleide ein Unternehmen nicht nur „großen wirtschaftlichen Imageschaden“, sondern erhalte in solchen Fällen „nicht die besten Leistungen zum besten Preis“, unterstreicht BME-Chef Hildebrandt.

„In der sozialen Marktwirtschaft, die auf fairem Wettbewerb, strikter Einhaltung der Rechtsordnung und sozialem Ausgleich aufbaut, kann korruptes Verhalten nicht geduldet werden“, heißt es unter dem Titel „Korruption verhindern“ in den Empfehlungen des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI). In diesem „Leitfaden für Geschäftsführungen und Vorstände der gewerblichen Wirtschaft“ empfiehlt der Verband eine Bekämpfung der Korruption auch aus wirtschaftlichen Gründen: Der Wettbewerb werde zu Lasten aller Unternehmen verzerrt, führe zu höheren Kosten, zerstöre das Vertrauen von Kunden und Lieferanten und schädige insgesamt die Reputation der deutschen Industrie.

„Der immaterielle Schaden ist der weitaus bedeutendere. Jeder Fall, der öffentlich wird, diskreditiert die Wirtschaft und fügt der Marktwirtschaft großen Schaden zu“, pflichtet Peter Sass

Überzeugung gefestigt werden, dass die Beeinflussung des Wettbewerbs durch alle Formen der Korruption – auch den strafrechtlich nicht verfolgten – der gesellschaftlichen Ächtung unterliegt.“

Einen wesentlichen Beitrag dazu könnten die Unternehmen selbst leisten, eine herausragende Rolle spiele dabei das Verhalten der Unternehmensleitungen und des höheren Managements.



„Jede Korruption ist teuer und schmälert den Gewinn.“

Hartmut Paulsen, Hochtief-Jurist

Firmen sollten Verhaltenskodizes und interne Kontrollprogramme auflegen sowie die Grundsätze und konkreten Handlungsvorschläge des BDI befolgen (siehe Kasten Seite 14).

Namhafte Konzerne unterstützen mittlerweile „Transparency“ als kooperierende Mitglieder. Dazu zählen BASF, Bosch, Deutsche Bahn, Hochtief, Schering, SAP – die Auswahl zeigt den branchenübergreifenden Bedarf. „In der Baubranche geht es nicht schlimmer zu als in anderen Wirt-

mie „Die Wolfsburg“: „Natürlich ist ethisches, moralisches Verhalten auch Teil der ökonomischen Unternehmensführung. Wir versprechen uns in der Tat, und das begründet, Wettbewerbsvorteile durch besseren, ehrlicheren, offeneren Kontakt zu den Kunden“, sagte der Konzernchef. Jurist Hartmut Paulsen untermauert: „In unserer Branche erkennen das Bauherren zunehmend an.“

Hochtief habe als Instrumentarium gegen Korruption einen „Code of Conduct“ mit Business-Regeln aufgestellt, in den Arbeitsverträgen auch korrektes Verhalten manifestiert, schule die Mitarbeiter beispielsweise im Umgang mit unsittlichen Angeboten, halte eine Hotline für anonyme Hinweise offen und Sorge für Kontrollen über die Wirtschaftsprüfung und interne Revision. Ein Großteil der Subunternehmer von Hochtief tragen die Antikorruptionsstandards mit, Auftragsangebote stellen das hauseigene „Ethik-Management-System“ heraus, ergänzt Paulsen: „Und weil wir mittlerweile 84 Prozent unseres Umsatzes im Ausland erzielen, haben wir die Welt auch nach diesen Kriterien geclustert. In Ländern, in denen kein Auftrag ohne Schmiergeld vergeben wird, reichen wir einfach kein Angebot ein.“



„Auf einen Fall in Behörden kommen drei in der Privatwirtschaft.“

Hans-Ulrich Krück, Oberstaatsanwalt

vom Lehrstuhl für Wirtschaftsethik der Universität Halle Letzterem bei. Der Bundesverband sieht im Kampf gegen Korruption die gesamte Gesellschaft gefragt: „Es muss die allgemeine

schaftszweigen“, betont Hartmut Paulsen. Der Generalbevollmächtigte für „Corporate Governance“ zeichnet in der Hochtief AG unter anderem für die Instrumente gegen Korruption verant-

„Keiner wacht auf und ist plötzlich Täter“

Gerade in Vertrieb und Einkauf gibt es viele unkontrollierte Freiräume und blindes Vertrauen – idealer Nährboden für Korruption. Betrugsermittlerin Birgit Galley über Verhaltensmuster und Gegenmaßnahmen.

> Von Thorsten Garber <

Frau Galley, sie sind neben der Kriminologie-Professorin Britta Bannenberg schon die zweite Korruptions-Fachfrau in Deutschland. Frau Bannenberg sagt, Korruptionsstraftäter seien „fast immer männlich“. Ich kombiniere: Männer korrupt, Frauen ehrlich!

GALLEY: (lacht) Ja, man müsste eigentlich wieder folgern, Frauen seien die besseren Menschen. Das soziale Denken ist bei Frauen sicher auch stärker ausgeprägt. Aber meines Erachtens hängt die geringe weibliche Täterschaft damit zusammen, dass Frauen in der Wirtschaft einfach seltener an den entscheidenden Stellen vertreten sind. Das sieht in Behörden anders aus. Ich habe auch schon gegen Frauen ermittelt.

Vertrieb und Einkauf gelten als sehr anfällige Abteilungen für so genannte dolose Handlungen. Warum?

GALLEY: Der Vertrieb ist extrem intransparent und wird selten kontrolliert. Die Freiräume für Verhandlungen beispielsweise im selbstständigen Festlegen von Handelsmargen sind ja gewollt. Man kann aber zur Prävention von Korruption sinnvoll kontrollieren. Das muss man können. Man muss wissen, wie man Transparenz herstellt. Vertrauen und Kontrolle müssen ineinander greifen – gerade in Vertrieb und Einkauf. Denn die schwächste Komponente bei Korruption ist nun mal der Mensch.

Wie entwickelt sich das Spannungsfeld zwischen passiver und aktiver Bestechung im Vertrieb?

GALLEY: Die Hemmschwelle sinkt über Jahre, das Spannungsfeld liegt zwischen Entdeckung und Bestrafung. Keiner wacht morgens auf und ist plötzlich Täter. Bestechungsfälle wachsen heran. Wenn ich jemanden bestechen wollte, würde ich testen, wofür er empfänglich ist. Das geht über einen Scherz, über kleine Präsente und schließlich über große Geschenke. Die Beziehung zwischen Tätern entsteht über das Anfüttern. Wenn nichts diese Art der Beziehung stoppt, ist man in der Verstrickung gefangen. Menschen, die in so eine Situation hineingerutscht sind, würde ich der passiven Bestechlichkeit bezichtigen. Es gibt aber auch gerissene Täter, die ihre Stellung ausnutzen, um aktiv zu bestechen oder sich bestechen zu lassen. Die passive Form ist verbreiteter. Manchmal wechselt Korruption allerdings



Birgit Galley ist Betrugsermittlerin („Certified Fraud Examiner“, CFE) und Geschäftsführerin der „Forensic Management GmbH“ in Berlin.

von der passiven zur aktiven Form. In beiden Fällen legen sich die Täter ihre Taten zurecht, sprechen zum Beispiel von „Landschaftspflege“. Das fehlende Unrechtsbewusstsein ist entscheidend.

Wie funktionieren in diesem Zusammenhang so genannte Kickback-Zahlungen?

GALLEY: Vor allem über das Ausnutzen von Margen. Beim Verkaufspreis von Luxusgütern sind bis zu 20 Prozent Nachlass drin. Wenn der Vertriebsmann seinem Kunden am Arbeitgeber vorbei einen Vorteil gewährt und dafür unter der Hand eine Gegenleistung erhält, sprechen wir von diesem Sachverhalt. Ein Kickback muss aber nicht immer cash erfolgen. Oft wird zwar für unberechtigte und überzogene Nachlässe etwas an die Kontaktperson im Vertrieb gezahlt, aber es kann auch der Job für

das Kind sein oder der bezahlte Handwerker für das Haus oder die vorfinanzierte Geliebte. Kickbacks haben im Vertrieb eine große Verbreitung. Dort bekommen Sie immer etwas an den Büchern vorbei. Bei meinen eigenen Ermittlungen waren meistens auch Kickbacks im Spiel.

Wo liegen denn die Grenzen?

GALLEY: Entweder gibt die der Arbeitgeber vor oder zumindest die Moral. Es ist im Grunde immer dann in Ordnung, wenn der Kollege und der Chef davon wissen dürfen. Die Regeln dürfen nur nicht jedem selbst überlassen werden. Das Unternehmen muss selbst Regeln vorgeben. Das macht alles einfacher. Ein 100-Euro-Essen kann legitim sein, wenn der Vorgesetzte das vorher abzeichnet. Die Regeln müssen praktikabel sein. Die einst von Finanzminister Eichel gemachte Vorgabe, seine Ermittler dürften keinen Kaffee annehmen, ist eigentlich richtig, kann man aber nicht leben. Die Betroffenen sind irritiert, und die Mitarbeiter fragen sich zu Recht, ob man ihnen gar kein Vertrauen schenkt.

Über das Ausmaß des finanziellen Schadens bei Korruption gibt es scheinbar kaum echte Zahlen.

GALLEY: Ja, jede Zahl ist unseriös. Wir reden schließlich vor allem über eine enorme Dunkelziffer. Laut Polizeistatistik sollen auf jeden Fall im Schnitt 76 000 Euro kommen. Diese Zahl halte ich für deutlich zu gering. Es ist kaum möglich, die

Gesamtschäden richtig zu beziffern. Unternehmen müssen zudem noch in Folgeschäden investieren, zum Beispiel in eigene Ermittlungen, in Beratungen und ins Durchsetzen zivilrechtlicher Ansprüche. Das ist ein Heidenaufwand, der von den Tätern kaum zurückzubekommen ist. Die Volkswagen AG zum Beispiel wird Millionen für die vollständige Aufklärung ihrer Fälle gezahlt haben, genauso wie viele andere große Konzerne. Einen Mittelständler kann das die Existenz kosten.

Mindestens ebenso schlimm soll der Image-Schaden sein. Stimmt das?

GALLEY: Auf jeden Fall, der ist enorm. In Unternehmen, die sich dauerhaft mit miesen Schlagzeilen auf den Titelseiten wieder finden, beschäftigen sich Geschäftsführungen und Vorstände doch praktisch wochenlang mit nichts Anderem. Die Firmen stehen still mit dem Bearbeiten von Vergangenheit. Ich glaube nicht, dass ein Unternehmen für einen größeren Skandal dieser Art den Image-Schaden in Euro beziffern kann. Fest steht: Der Ruf ist geschädigt. Und wenn erstmal die Marke mit dem Makel infiziert ist, kann das mitunter tödlich sein. Starke Marken wie Daimler-Chrysler mögen das aushalten, kleinere auf Dauer nicht.

Gibt es besonders verbreitete und gängige Muster für Korruption?

GALLEY: Aus meiner praktischen Erfahrung ja. Da verschwinden zum Beispiel ganze Paletten. Zum Teil 50 Prozent der Ware. Der Verkauf kassiert dafür Kickbacks und meldet den Schaden auch noch der Versicherung. Alles schon vorgekommen. Die illegalen Graumarktgeschäfte bei Daimler-Chrysler aus dem vergangenen Jahr scheinen typisch für das Muster der Korruption an der Schnittstelle Vertrieb/Kunde. Hier muss man Kontrollen einziehen.

Welche Präventionskonzepte empfehlen Sie?

GALLEY: Man muss Know-how aufbauen und die Lücken im Unternehmen kennen. Ich empfehle, ein Risk- und

Fraud-Managementsystem zum Schutz gegen doloses Verhalten einzuführen. Unternehmensabteilungen wie Revision und Recht müssen vernetzt werden, denn die Täter sind es auch. Viele Unternehmen machen das schon. Sie gehen mit dem Thema nicht reaktiv, sondern aktiv und präventiv um. Ein solches System kann Korruption allerdings nur eindämmen, ist kein Garant für gänzliche Vermeidung und muss sich dynamisch weiterentwickeln, wie das Märkte, Produkte und Marken auch tun. Und vor allem brauchen Unternehmen eigene Leute, die das können. Solche Experten bilden wir in unserem neuen MBA-Studiengang berufsbegleitend aus, zunächst 25 pro Jahr. Ich gehe aber von steigenden Zahlen aus.

Der Bedarf scheint groß und das Problem verbreitet. Räumt die Wirtschaft der Korruptionsbekämpfung auch Priorität und genug Raum ein?

GALLEY: Vor zehn Jahren wollte sich aus der Wirtschaft noch niemand zu diesem Thema äußern. Man hätte dann ja denken können, der Betreffende habe einen Fall im eigenen Haus. Das hat sich aber geändert. Studien belegen, dass es leider fast schon normal ist, dass Unternehmen zu Opfern werden. Die namhaften Firmen, die die Antikorruptionsorganisation Transparency als kooperierende Mitglieder unterstützen, werden genauso zu Opfern. Wer zum Opfer geworden ist, sollte spätestens daraus gelernt haben und so schlau sein, Gegenmaßnahmen einzuleiten – wie das Herr Mehdorn als Chef der Deutschen Bahn sehr engagiert vorantreibt. Es gibt in Deutschland aber noch zu wenig Prävention. In der Regel kommen Firmen zu uns, denen wir helfen sollen, dass so etwas nicht wieder passiert. Ich rate, offen mit dem Thema Korruption umzugehen, denn es gibt keine Firma ohne Lücken, dafür aber nach wie vor hohe kriminelle Energie bei den Tätern und auch bei potenziellen Tätern. ■

Anzeige