

| Informationen

www.icc-deutschland.de

www.oecd.org/daf/nocorruptionweb

www.transparency.de

www.bdi-online.de/infothek

Eine englischsprachige Fassung der Broschüre ist beim BDI erhältlich.

Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
Federation of German Industries

Hausanschrift
Breite Straße 29
10178 Berlin

Postanschrift
11053 Berlin

Telekontakte
Tel: + 49 - 30 - 2028-0
Internet: www.bdi-online.de
E-Mail: presse@bdi-online.de



**Korruption verhindern –
Empfehlungen des BDI**

Korruption verhindern – Empfehlungen des BDI

Ein Leitfaden für Geschäftsführungen
und Vorstände der gewerblichen
Wirtschaft

Impressum

Herausgeber:

Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI)

Hausanschrift:

Breite Straße 29
10178 Berlin

Tel.: + 49 - 30 - 2028-0

Internet:

www.bdi-online.de

Redaktion:

Dr. Alexander Böhmer
Stephan Rechten

Druck:

Brandenburgische Universitätsdruckerei
und Verlagsgesellschaft Potsdam mbH

2. Auflage, 2002

Die in jüngster Vergangenheit an die Öffentlichkeit gelangten Fälle von Korruption zeigen, dass auch die deutsche Industrie in ihrem Kampf gegen derartige Praktiken nicht nachlassen darf. Der Bekämpfung aller Formen von Bestechung und Korruption muss nach wie vor ein hoher Rang eingeräumt werden. In der sozialen Marktwirtschaft, die auf fairem Wettbewerb, strikter Einhaltung der Rechtsordnung und sozialem Ausgleich aufbaut, kann korruptes Verhalten nicht geduldet werden. Es widerspricht rechtlichen, ordnungspolitischen und ethischen Grundsätzen, die selbstverständlich auch bei Unternehmen Gültigkeit haben.

Darüber hinaus liegt eine Bekämpfung der Korruption auch aus wirtschaftlichen Gründen im Interesse der Industrie. Korruption verzerrt zu Lasten aller Unternehmen den Wettbewerb auf eine besonders intransparente Art und Weise, führt zu höheren Kosten, zerstört das Vertrauen der Kunden und Lieferanten und schädigt insgesamt die Reputation der deutschen Industrie.

In den letzten Jahren wurde eine Reihe legislativer Maßnahmen getroffen, mit denen korruptives Verhalten verhindert oder effektiv bekämpft werden soll:

- die OECD-Konvention über die Bekämpfung der Bestechung ausländischer Amtsträger

im internationalen Geschäftsverkehr vom 17.12.1997, in Deutschland umgesetzt durch die Verschärfung der strafrechtlichen Vorschriften im „Gesetz zur Bekämpfung internationaler Bestechung“: Damit ist jetzt auch die Bestechung ausländischer Amtsträger in Deutschland strafbar.

- die Neufassung des Einkommensteuergesetzes: Es besteht nun ein steuerliches Abzugsverbot von so genannten nützlichen Aufwendungen.
- das Vergaberechtsänderungsgesetz von 1999: damit ist es jetzt bei großvolumigen Aufträgen möglich, die Zuschlagsentscheidung der Vergabestelle durch Nachprüfungsinstanzen zu kontrollieren und dort als benachteiligter Bieter die Verletzung subjektiver Rechte geltend zu machen. Bei gleichzeitiger Hervorhebung der Beschaffungsgrundsätze (Transparenzgebot, Gleichbehandlung, Zuschlagserteilung auf das wirtschaftlich günstigste Angebot) in § 97 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) verengt sich der Spielraum für korruptives Verhalten im öffentlichen Auftragswesen erheblich.

Beim Kampf gegen die Korruption ist die gesamte Gesellschaft gefragt. Durch Vorbild, Erziehung und Überzeugungsarbeit verbunden mit sachgerechter Kontrolle ist ein Klima zu schaffen, das der Gleichgültigkeit gegenüber ethischen Werten vorbeugt und damit einer der wesentlichen Ursachen für die aufgezeigte Entwicklung Einhalt gebietet. Es muss die allgemeine Überzeugung gefestigt werden, dass die Beeinflussung des Wettbewerbs durch alle Formen der Korruption – auch den strafrecht-

lich nicht verfolgten – der gesellschaftlichen Ächtung unterliegen.

Unternehmen können hierzu einen wesentlichen Beitrag leisten. Jedes Unternehmen sollte – unabhängig von seiner Größe, seiner Struktur und seiner Stellung als Auftragnehmer oder Auftraggeber – jede Form korrupten Verhaltens untersagen und ungeachtet der strafrechtlichen Konsequenzen mit arbeitsrechtlichen und/oder disziplinarischen Sanktionen belegen, z.B. in einem allgemeinen Verhaltenskodex, der Inhalt von Arbeitsverträge werden kann. Betriebliche Organisationsmaßnahmen wie z.B. Funktionstrennung und Vier-Augen-Prinzip können flankierend dazu beitragen, dass die vereinbarten Verhaltensregeln befolgt, Verstöße erkannt und geahndet werden.

Eine herausragende Rolle im Prozess der Korruptionsbekämpfung spielt das Verhalten der Unternehmensleitungen und des höheren Managements. Nur bei einem vorbildlichen Verhalten der Unternehmensführung auf allen Ebenen kann ein korrektes Verhalten der Mitarbeiter erwartet werden.

Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren detaillierte Verhaltenskodizes und interne Kontrollprogramme entwickelt. Die nachstehend aufgeführten Grundsätze und konkreten Handlungsvorschläge, die gegenüber der Erstauflage der BDI-Broschüre von 1995 erweitert wurden, sollen Anregung zur Aufstellung bzw. zur Ergänzung solcher Regelwerke und interner betrieblicher Organisationsmaßnahmen sein. Gleiches gilt für die von der Internationalen Handelskammer (ICC) erarbeiteten Richtlinien zur Korruptionsbekämpfung.

Grundsätze

1. Strikte Einhaltung von Gesetzen und sonstigen Bestimmungen im In- und Ausland

Bei geschäftlichen Entscheidungen und Handlungen sind die geltenden Gesetze und sonstigen maßgebenden Bestimmungen im In- und Ausland zu beachten. Die Unternehmensleitung muss dafür sorgen, dass die Mitarbeiter die relevanten Gesetze und Bestimmungen kennen und befolgen. Dies gilt sowohl im Verhältnis des Unternehmens zur öffentlichen Hand (business-to-government) als auch für alle Arten von Geschäften zwischen Unternehmen (business-to-business). Betriebliche Aus- und Fortbildung, aber auch zur Personalakte zu nehmende Belehrungen sind empfehlenswerte Maßnahmen. Es muss klargestellt werden, dass bewusste Verstöße neben strafrechtlicher Ahndung auch disziplinarische Maßnahmen und/oder arbeitsrechtliche Konsequenzen bis hin zur fristlosen Entlassung nach sich ziehen können.

2. Vorbildfunktion der Unternehmensleitung

Entschiedenes Vorgehen gegen Korruption beginnt bei der Unternehmensleitung. Von Vorstand und Geschäftsführung erwarten Mitarbeiter und Öffentlichkeit zu Recht vorbildhaftes Handeln. Ihr Beispiel macht Schule. Das gilt sowohl für die Einhaltung der Gesetze und des Verhaltenskodex als auch für das persönliche Engagement zur Korruptionsbekämpfung. Wer duldet oder gar billigt, dass Gesetze und sonstige staatliche Regelungen oder interne Vor-

schriften nicht eingehalten oder umgangen werden, beeinflusst die Einstellung der Mitarbeiter zur Rechtstreue negativ. Interne Überprüfungen werden die Mitarbeiter eines Unternehmens am ehesten dann verstehen und auch mittragen, wenn Unternehmensleitung und höheres Management gleichfalls eingebunden sind und dazu stehen.

3. Umgang mit Zulieferern und Abnehmern

Zulieferer sind allein auf wettbewerblicher Basis (von Preis, Qualität und Eignung ihrer Leistung) auszuwählen. Sie haben Anspruch auf faire Behandlung und korrektes Verhalten. Der Versuch eines Lieferanten, Mitarbeiter des Kunden durch Zuwendungen, die über den normalen Rahmen einer Bewirtung oder Aufmerksamkeit hinausgehen, in ihrer Entscheidung zu beeinflussen, sollte streng geahndet werden, wobei abhängig vom Einzelfall auch eine Auftragsperre in Betracht kommen kann. Eigene Mitarbeiter, die sich in unlauterer Weise von Lieferanten haben beeinflussen lassen, sind ungeachtet strafrechtlicher Konsequenzen disziplinarisch und arbeitsrechtlich zur Verantwortung zu ziehen. Desgleichen sind eigene Mitarbeiter, die versuchen, Abnehmer durch korruptes Verhalten zu beeinflussen, zu belangen.

4. Geschenke und sonstige Zuwendungen

Bei Annahme und Gewährung von Geschenken und sonstigen Zuwendungen ist äußerst restriktiv zu verfahren. Mitarbeiter und deren unmittelbare Familienangehörige dürfen von Personen oder Unternehmen, mit denen geschäftliche Beziehungen bestehen, keinerlei Geldgeschenke annehmen. Geringe Zuwendungen und Gefälligkeiten müssen im Rahmen des Üblichen bleiben. Dies gilt insbesondere auch für Werbegeschenke und Dienstleistungen. Sie sollten wertmäßig so gestaltet sein, dass ihre Annahme vom Empfänger nicht verheimlicht werden muss und den Empfänger nicht in eine verpflichtende Abhängigkeit drängt. Sie müssen nach dem Prinzip ausgewählt werden, beim Geber und Nehmer jeglichen Anschein von Unredlichkeit und Inkorrektheit zu vermeiden. Im Zweifelsfall ist die Entscheidung des Vorgesetzten einzuholen.

Einladungen durch Lieferanten, die nicht im Zusammenhang mit Geschäftsbesuchen stehen, bedürfen der betriebsinternen Genehmigung. Gleiches gilt für Einladungen an Mitarbeiter von Kunden. Werbegeschenke an Vertreter der Behörden sollten entsprechend den Richtlinien im öffentlichen Dienst über Taschenkalender, Kugelschreiber und schlichte Wandkalender nicht hinausgehen.

5. Trennung zwischen geschäftlichen und privaten Aufwendungen

Private und geschäftliche Interessen sind strikt zu trennen. Für Aufwendungen, bei denen sich geschäftlicher und privater Anlass so vermischen, dass eine genaue Trennung schwierig ist, sollten die Kosten insbesondere auch für Geschenke oder Bewirtungen privat übernommen werden. Je höher die Position des Mitarbeiters im Unternehmen, desto mehr kann dies erwartet werden.

6. Beauftragung von Geschäftspartnern für private Zwecke

Um eine Interessenkollision zwischen Unternehmen und Privatbereich auszuschließen, sollten Unternehmensangehörige von der Beauftragung eines Geschäftspartners für private Zwecke Abstand nehmen.

7. Interessenkonflikte durch Nebentätigkeiten bzw. Kapitalbeteiligungen

Vertraglich muss sichergestellt werden, dass Nebentätigkeiten und Kapitalbeteiligungen von Betriebsangehörigen nicht zum Schaden des Unternehmens ausgenutzt werden. Vertrauliches Insiderwissen muss geschützt werden. Ein betrieblich vorgegebenes Meldeverfahren für Betriebsangehörige sollte entsprechende Transparenz für die Unternehmensführung sicherstellen.

8. Einschaltung von Agenten

Bei Zahlungen an Agenten (Berater, Makler, Sponsoren, Vertreter) sollte darauf geachtet werden, dass diese nicht Gelder für Zwecke der Bestechung weiterleiten. Dieses kann am ehesten dadurch gewährleistet werden, dass die Zahlungen lediglich eine angemessene Vergütung für legitime Dienstleistungen darstellen.

9. Spenden an Parteien und Politiker

Auch bei Spenden an politische Parteien und Vereinigungen sowie an Politiker ist das geltende Recht strikt einzuhalten. Allen Erfordernissen an die Bekanntmachung ist in vollem Umfang zu entsprechen. Über jede derartige Spende ist die Firmenleitung zu unterrichten.

Innerbetriebliche Maßnahmen

1. Aus- und Fortbildung / Belehrungen

Prävention gegen Korruption und korruptes Verhalten soll auch im Bereich Aus- und Fortbildung ihren Niederschlag finden, z.B. durch Integration des Themas in bestehende Schulungsmaßnahmen oder gesonderte Informationen an alle Mitarbeiter. In korruptionsgefährdeten Bereichen wie Vertrieb und Einkauf sollten in regelmäßigen Abständen aktenkundig zu machende Belehrungen stattfinden.

Sollte es aufgrund einer besonderen Gefahrenlage darüber hinaus gehender Absicherungsmaßnahmen bedürfen, so können Informationen über die einschlägigen Rechtsvorschriften sowie über die (straf-) rechtlichen Konsequenzen in Form einer Verpflichtungserklärung gefasst werden, die von den jeweiligen Mitarbeitern zu unterzeichnen ist.

2. Personal-Rotation in sensiblen Bereichen

Wenn möglich und wirtschaftlich vertretbar sollte für korruptionsgefährdete betriebliche Bereiche ein regelmäßiger Personalwechsel vorgesehen werden. Dabei ist aber deutlich zu machen, dass ein solcher Wechsel keine Diskriminierung der betroffenen Mitarbeiter bedeutet.

3. Vier-Augen-Prinzip, Funktionstrennung und lückenlose Dokumentation

Die Anwendung des Vier-Augen-Prinzips, Trennung von Handlungs- und Überprüfungsfunktionen und strikte Vorgaben für eine lückenlose Dokumentation sind geeignete Maßnahmen, Unregelmäßigkeiten im Auftrags- und Lieferwesen vorzubeugen.

4. Lieferantalternativen

Schon aus wirtschaftlichen Gründen sollte ein Unternehmen darauf achten, regelmäßig unterschiedliche Angebote einzuholen. Einseitigen Abhängigkeiten kann damit wirksam entgegen gewirkt werden.

5. Buchführung und Rechnungsprüfung

Eine vollständige und transparente Buchführung ist Grundlage effektiver Korruptionsbekämpfung im Unternehmen. Dazu gehört, dass alle Transaktionen in die Geschäftsbücher eingehen. Die Existenz von Geheimkonten ist zu unterbinden. Auch dürfen keine Dokumente ausgestellt werden, aus denen nicht eindeutig hervorgeht, auf welche Transaktion sie sich beziehen. Die Einhaltung dieser Grundsätze sollte unternehmensintern durch ein unabhängiges Prüfsystem kontrolliert werden.

6. Meldeverfahren

Ein sehr effektives Instrument der Korruptionsprävention stellt die jederzeitige Aufdeckungsgefahr dar. Mitarbeiter sollten ermutigt werden, Hinweise auf Unregelmäßigkeiten umgehend und vollständig zu melden. Das setzt voraus, dass dies unbürokratisch, ohne Einhaltung des Dienstwegs und – vor allem – ohne das Risiko von Repressalien geschehen kann. Hierfür sollte eine spezielle Stelle (Vertrauensperson bzw. Ombudsmann) benannt werden, an die sich vertraulich gewandt werden kann.

Kontrolle

Die Erfahrung zeigt, dass organisatorische Grundsätze nur dann Erfolg haben, wenn damit entsprechende Kontrollmaßnahmen einhergehen. Stichpunktartige Überprüfungen begrenzen dabei den Aufwand, ohne dass die Maßnahmen an Effizienz verlieren. Die Aufdeckung rechtswidriger Handlungen (z.B. Bestechung, Vorteilsnahme, Betrug oder Untreue) ist schwierig. Durch Einrichtung bzw. Stärkung der Internen Revision lassen sich hier Verbesserungen erreichen. Der Schwerpunkt der Internen Revision sollte einerseits auf präventiven Kontrollen liegen:

- Einhaltung von Vorstands-/Geschäftsführungsdirektiven
- formelle und materielle Rechnungslegung
- Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit interner Kontrollsysteme
- ordnungsgemäße Aufgabenerfüllung und Einhaltung wirtschaftlicher Grundsätze
- Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit von Regelungen zur Vermeidung von Vermögensverlusten.

Andererseits muss sie auch auf ausführliche Beratung ausgerichtet sein. Die Zusammenarbeit von Interner Revision und Unternehmenssicherheit/Werkschutz ist dabei meist unverzichtbar.

Empfohlen wird, die Interne Revision unmittelbar an die Vorstands- bzw. Geschäftsführungsebene anzubinden. Dies entspricht nicht zuletzt auch der nicht delegierbaren Führungsverantwortung dieses Personenkreises für das Unternehmen und seine Beschäftigten.