

Korruption -
Das Risiko der Anderen
10th Global Fraud Survey



Inhalt

1. Vorwort	4
2. Zusammenfassung	6
3. Ergebnisse	7
3.1 Über das Design der Studie	7
3.2 Über das Risiko der Anderen	8
3.3 Über die Angst vor Schädigung der Reputation	10
3.4 Über die Rolle der Internen Revision	12
3.5 Über den Schutz der Reputation	15
4. Über das Korruptionsrisiko in Ihrem Unternehmen	20
5. Ihre Ansprechpartner	22

1. Vorwort

Es vergeht kaum eine Woche, in der im Wirtschaftsteil der einschlägigen Presse nicht über Korruption berichtet wird. Denn obwohl Wirtschaftskriminalität in vielen Ländern immer strenger verfolgt und geahndet wird, hat sie nach wie vor Konjunktur. Noch immer scheint es Führungskräfte zu geben, die glauben, dass die Zahlung von Bestechungsgeldern mehr oder weniger zur gängigen Geschäftspraxis gehört. Und in der Tat, legale und illegale Zuwendungen zu unterscheiden ist äußerst schwierig – erst recht auf globaler Ebene. Unterschiedliche rechtliche Regelungen in einzelnen Ländern und verschiedene Formen des Umgangs mit Zuwendungen in unterschiedlichen Kulturen erschweren die Wahrnehmung korrupter Praktiken zusätzlich.

Nach aktuellen Schätzungen der Weltbank werden weltweit jedes Jahr mehr als 1.000 Milliarden US-Dollar an Bestechungsgeldern gezahlt, Tendenz steigend. Unternehmen, die mit entsprechenden Schlagzeilen in die Presse gerieten, haben zum Teil erheblichen Schaden genommen. Materiell zehrten Aufklärung, Strafverfahren und die unternehmensinterne Ressourcenbindung an den Gewinnen. Immateriell ergaben sich je nach Öffentlichkeitswirkung und Verweildauer in der Presse Imageschäden, die noch deutlich schwerer wiegen dürften.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die Bekämpfung von Korruption für Unternehmen weiter an Bedeutung. Hinzu kommt: Internationale Organisationen wie die Vereinten Nationen und die OECD haben zahlreiche Konventionen verabschiedet. Viele Länder verschärfen sowohl die Gesetze als auch das Corporate-Governance-Regelwerk, was die Geschäftspraxis in den Heimatmärkten wie auch im Ausland noch stärker regulieren wird. Zusätzlich sorgen Nichtregierungsorganisationen wie Transparency International für anhaltenden Druck, indem sie die Nachfrage und das Angebot von Korruption weltweit beobachten und messen.

Im Rahmen des „10th Global Fraud Survey“ klären wir auf, ob Management und Stakeholder die Gefahren von Korruption ähnlich einschätzen oder ob es eine Erwartungslücke seitens der Öffentlichkeit gibt. Darüber hinaus untersuchen wir, wie Unternehmen und Stakeholder mögliche Konsequenzen einschätzen und beantworten die Frage, ob und wie Unternehmen Korruptionsrisiken managen.

„Wir würden uns freuen, wenn wir Ihnen mit dieser Studie neue Informationen und Denkanstöße geben und so dazu beitragen könnten, Ihr Unternehmen erfolgreich vor Korruption und ihren oft schwerwiegenden Folgen zu schützen.“

Dr. Stefan Heißner

Ernst & Young

Lead Partner Fraud Investigation & Dispute Services

Deutschland, Österreich, Schweiz

Weltweit haben wir dazu insgesamt 1.186 Personen aus den Führungsebenen internationaler Unternehmen befragt. Die Stakeholder wurden in einer separaten Befragungsgruppe zusammengefasst, die sich aus 102 Professoren, Analysten, Investoren und Journalisten zusammensetzt. Im Unterschied zum globalen Report befasst sich die vorliegende Auswertung mit den Ergebnissen für Deutschland, Österreich und die Schweiz. Darüber hinaus haben wir einen Vergleich zu anderen europäischen Ländern gezogen, für den wir den europäischen Markt in „gesättigte“ Industrieländer (Deutschland, Österreich, Niederlande, Schweiz) und „aufstrebende“ Industrieländer (Polen, Russland, Tschechische Republik, Ungarn) unterteilt haben.

Eines steht jedoch fest: Unabhängig von Standort und Größe kann es in jedem Unternehmen zu Verfehlungen kommen. In einem solchen Fall benötigt das Management Unterstützung, um Beweise zu sichern und Fakten zusammenzutragen. Die Aufklärung korrupter Handlungen im Unternehmen durch eine unabhängige Untersuchung ist von zentraler Bedeutung, um den Anforderungen von Behörden und Aufsichtsgremien gerecht zu werden. Durch aktives Handeln des betroffenen Unternehmens kann außerdem die Öffentlichkeitswirkung gesteuert und ein möglicher Imageschaden begrenzt werden.

Noch besser ist es jedoch, Korruptionsrisiken im Voraus zu begegnen und entsprechende Praktiken im Keim zu ersticken. Auch dazu stehen dem Unternehmen externe Berater mit Rat und Tat zur Seite.

2. Zusammenfassung

Korruption - das Risiko haben die Anderen. Dies ist, überspitzt ausgedrückt, eine der wesentlichen Erkenntnisse dieser repräsentativen Erhebung.

In Deutschland, Österreich und der Schweiz gibt nur jedes zwanzigste Unternehmen an, im unternehmerischen Alltag mit Korruption in Berührung gekommen zu sein. Gleichwohl bewerten die Unternehmenslenker die Auswirkungen von Korruption als große und allgegenwärtige Herausforderung; in Deutschland mit 40 Prozent noch stärker als in den Nachbarländern Österreich (35 Prozent) und Schweiz (28 Prozent). Und auch eine Zunahme entsprechender Vorgänge wird zumindest in Österreich und Deutschland durch zwei von drei Managern beobachtet.

Da diese Entwicklung offenbar nicht selbst erlebt wird, rührt die Erkenntnis möglicherweise von den verschärften gesetzlichen Rahmenbedingungen her, die jedes Unternehmen zu beachten hat. Eine Schlussfolgerung, die auch dadurch gestützt wird, dass in Deutschland, Österreich und der Schweiz zwischen 80 und 90 Prozent der Unternehmen die gesetzlichen Vorgaben als strikt empfinden. Nicht strikt genug, meint hingegen die Öffentlichkeit, denn mit 67 Prozent sind Professoren, Investoren, Analysten und Journalisten in ihrer Bewertung deutlich zurückhaltender.

Und in der Tat: In manchen Ländern sind die Richtlinien wesentlich strikter als in Deutschland, Österreich oder der Schweiz. Dies gilt im Speziellen für die USA und hier vor allem für den Umgang mit Regierungsangestellten. Dafür sorgt insbesondere der Foreign Corrupt Practice Act (FCPA), der die Bestechung von ausländischen Amtsträgern unter Strafe stellt. Die Studie zeigt allerdings, dass dieses Gesetz vielen Unternehmenslenkern in seiner Tragweite noch nicht bekannt genug ist.

Über die konkrete Gesetzgebung hinaus gibt es zudem Richtlinien, z. B. von der OECD, die das Bestechen von Regierungspersonal verhindern sollen. Dies macht eine gesonderte Behandlung von Amtsträgern unabdingbar und gilt auch für ausländische Unternehmen, die in den USA geschäftlich tätig sind.

Korruptes Handeln hat Konsequenzen. Um diese Binsenweisheit wissen in Deutschland, Österreich und der Schweiz neun von zehn Managern. Was die Furcht vor persönlicher Bestrafung angeht, scheint diese bei Managern in gesättigten Industrieländern sehr viel ausgeprägter zu sein als bei ihren Kollegen in aufstrebenden Industrienationen. Dies gilt vor allem für finanzielle Sanktionen. Eine ähnliche Einschätzung zeigt sich insgesamt auch für Deutschland und Österreich. Allerdings wird im internationalen Vergleich die Gefahr einer Haftstrafe höher eingeschätzt. Was die europäischen Unternehmenslenker sowohl in aufstrebenden als auch gesättigten Märkten eint, ist der Blick für das Ganze. Und so wiegt die Angst vor einem Imageschaden des eigenen Unternehmens im internationalen Vergleich am schwersten.

Insofern ist es nicht überraschend, dass durch den zunehmenden regulatorischen Druck einerseits und durch das immens gestiegene unternehmerische Risiko andererseits immer mehr Unternehmen ihre Compliance-Regelungen um Antikorruptionsvorschriften und -abläufe ergänzen. Trainings für Angestellte, Interne Audits mit Compliance-Fokus sowie strengere interne Kontrollen stehen dabei im Vordergrund.

3. Ergebnisse

3.1 Über das Design der Studie

Ende 2007 hat Ernst & Young ein unabhängiges internationales Marktforschungsinstitut mit der repräsentativen Befragung von Entscheidungsträgern in internationalen Unternehmen zum Thema Korruption beauftragt.

Zielgruppe waren neben Finanz- und Risikomanagern auch Führungskräfte der Rechts-, Compliance- und Internal-Audit-Abteilungen.

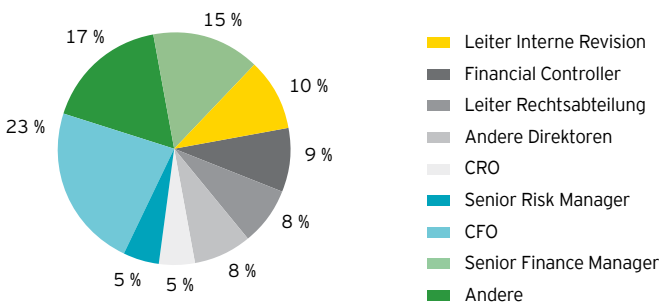
Insgesamt wurden 1.186 etwa zwanzigminütige telefonische Interviews in 34 Ländern durchgeführt. Die Befragungen fanden in der jeweiligen Landessprache statt.

Wir haben dabei Wert darauf gelegt, dass die Befragten in verschiedenen Branchen tätig sind.

Um die interne (Management) mit der externen (Öffentlichkeit) Sichtweise zu vergleichen, wurden in Europa zusätzlich 102 Stakeholder in einer separaten Befragungsgruppe zusammengefasst. Dazu gehörten neben Professoren, Journalisten und Analysten auch Investoren.

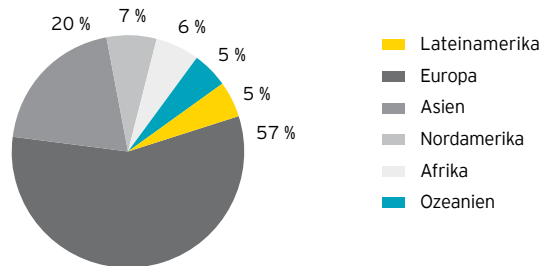
Positionen der Befragten

Abbildung 1



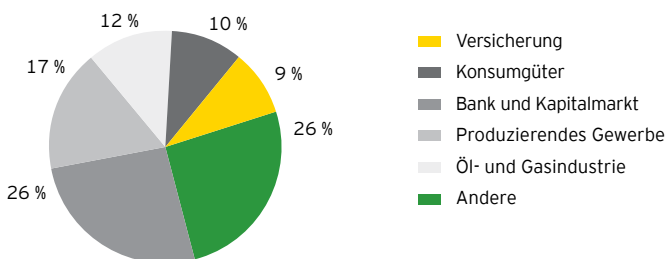
Herkunft der Befragten

Abbildung 2



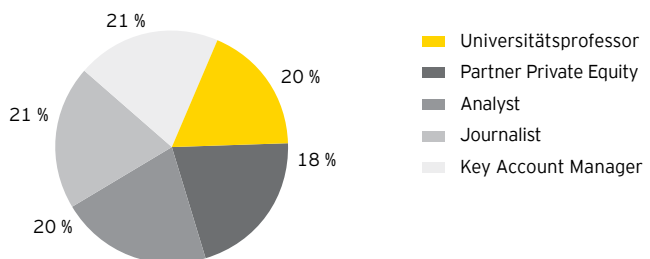
Branchenverteilung

Abbildung 3



Positionen der befragten Stakeholder

Abbildung 4

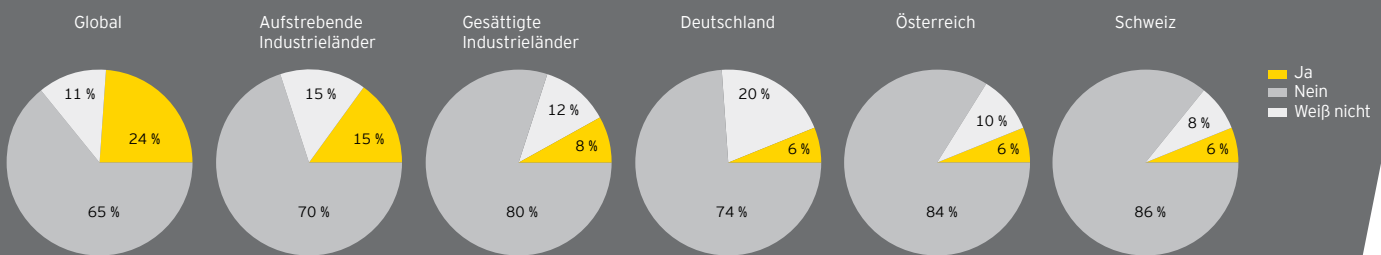


Für alle vier Abbildungen war die Grundlage: alle Befragten (1.186), Stakeholder (102)

3.2 Über das Risiko der Anderen

Gab es in Ihrem Unternehmen in den letzten zwei Jahren einen Korruptionsfall?

Abbildung 5



Grundlage: alle Befragten (1.186), aufstrebende Industrieländer (200), gesättigte Industrieländer (201), Deutschland (50), Österreich (50), Schweiz (50)

Schon heute kosten Wirtschaftsstraftaten Unternehmen durchschnittlich drei Millionen US-Dollar im Jahr, wie die Studie einer führenden Wirtschaftsprüfungsgesellschaft belegt. Dabei ist das Korruptionsrisiko in den untersuchten Regionen unterschiedlich hoch ausgeprägt. Vor allem in Entwicklungsländern und den industriell aufstrebenden Nationen sind deutlich mehr Delikte zu beobachten. In Asien oder Afrika hat mehr als jedes zweite Unternehmen in den letzten 24 Monaten mindestens einen Fall von Korruption selbst wahrgenommen. Dies belegt auch das jährlich von Transparency International (TI)¹ herausgegebene „Global Corruption Barometer“. Zusätzlich zeigt die Untersuchung von TI den Zusammenhang zwischen volkswirtschaftlicher Armut und einer hohen Korruptionsrate in den entsprechenden Ländern.

Umso überraschender ist das Ergebnis, dass jeweils nur etwa jedes zwanzigste Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz schon einmal einen konkreten Fall von Korruption erlebt haben will (vgl. Abb. 5). Obwohl diese Länder starke Wirtschaftsmächte in Europa sind und in großem Maße exportieren, liegen die dort ansässigen Unternehmen im weltweiten Vergleich weit unter dem Durchschnitt. Und auch verglichen mit anderen Industrieländern ist dieser Prozentsatz eher niedrig. Hat weltweit eines von vier Unternehmen in den letzten zwei Jahren Erfahrungen mit Wirtschaftskriminalität gemacht, ist es in aufstrebenden Industrieländern Europas nur jedes siebte. Auch im direkten Vergleich sind Deutschland, Österreich und die Schweiz scheinbar weniger betroffen: In den USA oder Großbritannien wurden mehr als doppelt so viele korrupte Handlungen wie in den drei untersuchten Ländern wahrgenommen.

Gleichwohl betrachten die befragten Unternehmenslenker aus Deutschland, Österreich und der Schweiz die Auswirkungen von Korruption als eine immense Herausforderung. Auch im internationalen Vergleich ist diese Meinung überdurchschnittlich stark ausgeprägt.

¹ Transparency International ist eine Nichtregierungsorganisation, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, Korruption und Bestechung weltweit zu bekämpfen. Dazu werden jährlich Befragungen durchgeführt, deren Ergebnisse in verschiedenen Publikationen veröffentlicht werden.

„Ein Großteil der Öffentlichkeit fühlt sich von Wirtschaftskriminalität bedroht.“

Ing. Mag. Gerhard R. Donner, Ernst & Young, Wien

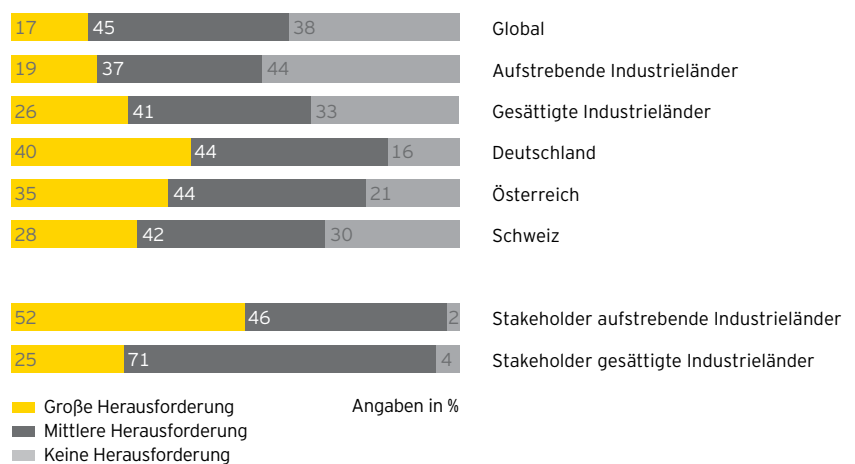
In Deutschland, Österreich und der Schweiz sehen zwischen 70 und 84 Prozent der Manager in der Bekämpfung korrupter Handlungen eine Herausforderung. Für 40 Prozent der deutschen, 35 Prozent der österreichischen und 28 Prozent der schweizerischen Unternehmenslenker ist Korruptionsbekämpfung sogar eine große Herausforderung (vgl. Abb. 6). Lediglich die Öffentlichkeit ist in Bezug auf die Wahrnehmung von Korruption noch empfindsamer: Mit 96 Prozent der Professoren, Journalisten, Analysten und Investoren betrachtet nahezu die gesamte Öffentlichkeit die Auswirkungen von Wirtschaftskriminalität als Bedrohung. Im Vergleich dazu sind es global lediglich 62 Prozent der Unternehmen.

Eine Ursache für diese gravierend unterschiedliche Einschätzung liegt sehr wahrscheinlich auch darin, dass nahezu zwei von drei Managern aus deutschen und österreichischen Unternehmen in den letzten Jahren eine deutliche Zunahme der Verfolgung entsprechender Delikte registriert haben. Im Vergleich dazu gehen weltweit 55 Prozent der Manager von einer zunehmenden Untersuchung von Korruptionsfällen aus (vgl. Abb. 7).

Die Umfrage zeigt: Korrupte Handlungen werden von deutschen, österreichischen und schweizerischen Unternehmern sehr ernst genommen, ihre Bekämpfung wird als große Herausforderung verstanden. Dennoch geben die allermeisten Unternehmen an, bislang nicht mit Korruption in Berührung gekommen zu sein. Es scheint fast so, als wäre bei dieser Einschätzung der Wunsch Vater des Gedankens.

Wenn Sie an das Geschäftsleben im Allgemeinen denken, wie stark schätzen Sie die Herausforderungen ein, die durch Korruption entstehen?

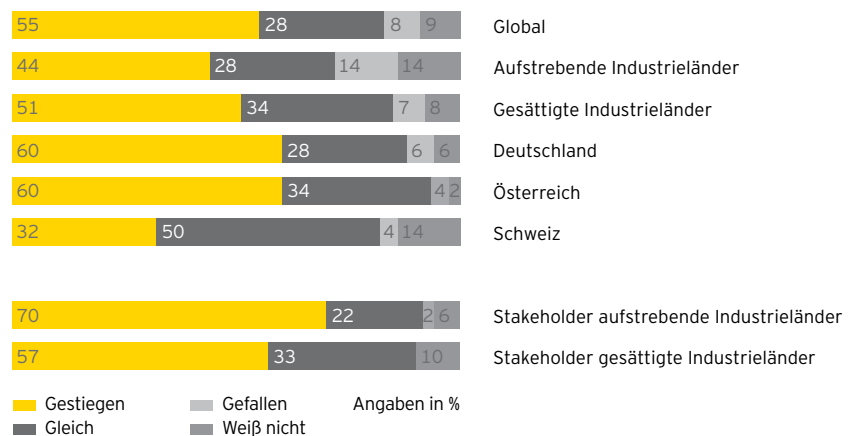
Abbildung 6



Grundlage: alle Befragten (1.186), aufstrebende Industrieländer (200), gesättigte Industrieländer (201), Deutschland (50), Österreich (50), Schweiz (50) Stakeholder: aufstrebende Industrieländer (50), gesättigte Industrieländer (52)

Wie hat sich die Anzahl von Untersuchungen in Korruptionsfällen in Ihrem Land im Vergleich zu fünf Jahren zuvor entwickelt?

Abbildung 7



Grundlage: alle Befragten (1.186), aufstrebende Industrieländer (200), gesättigte Industrieländer (201), Deutschland (50), Österreich (50), Schweiz (50) Stakeholder: aufstrebende Industrieländer (50), gesättigte Industrieländer (52)

3.3 Über die Angst vor Schädigung der Reputation

Bis heute stößt man vereinzelt auf korrupte Sachverhalte, deren Ursprung in einer Zeit liegt, in der „nützliche Aufwendungen“ nicht nur straffrei waren, sondern auch steuerlich absetzbar. Wie zum Beispiel im Fall eines Geräteherstellers, der osteuropäische Kunden belieferte. Diese befanden sich nach Auflösung des Ostblocks zum größten Teil in staatlicher Hand. Die zuständigen Einkäufer vor Ort verlangten von den Vertriebsmitarbeitern des Herstellers persönliche Barzahlungen oder Sachzuwendungen. Im Gegenzug orderten sie die entsprechenden technischen Geräte. Das interne Kontrollsystem des Unternehmens hat die seit Jahren nicht mehr legale Praktik nicht bemerkt oder unterbunden. Das Unternehmen und der persönlich verantwortliche Manager stehen heute im Blickpunkt staatsanwaltschaftlicher Ermittlungen.

Heute, nachdem in den letzten Jahren einige solcher Fälle publik geworden sind, wissen mehr als neun von zehn Managern in Deutschland, Österreich und der Schweiz um die drohenden Konsequenzen im Fall des Aufdeckens korrupter Handlungen. Je nach Schwere des Korruptionsfalls werden gegen Einzelpersonen Bußgelder oder – im schlimmsten Fall – Freiheitsstrafen von bis zu zehn Jahren verhängt. Jüngste Beispiele zeigen jedoch, dass Korruptionsfälle auch für das Unternehmen selbst gravierende Strafen nach sich ziehen können. So müssen betroffene Firmen mit dem Ausschluss vom Wettbewerb bei öffentlichen Aufträgen, Berufsverbot oder mit dem Verbot der Ausübung ihres Gewerbes rechnen. Weitere Konsequenzen können steuer- und kapitalmarktrechtlicher Natur (etwa aufgrund fehlerhafter Bilanzen) sein. Viel schwerer wiegt allerdings der Imageschaden, wenn entsprechendes Fehlverhalten zu negativen Schlagzeilen in der Presse führt.

Genau darin sind sich die europäischen Unternehmenslenker und die Öffentlichkeit einig. Jeder Zweite befürchtet, in Folge korrupter Handlungen im eigenen Unternehmen von Märkten ausgeschlossen zu werden – speziell durch die Reaktion des Verbrauchers (vgl. Abb. 8).

Die Angst vor immateriellen Schäden ist sowohl bei europäischen Unternehmenslenkern als auch bei den Stakeholdergruppen tendenziell stärker ausgeprägt als im globalen Durchschnitt.



„Korruption kann massive Imageschäden verursachen.“

Boris Baltruschat, Ernst & Young, Düsseldorf

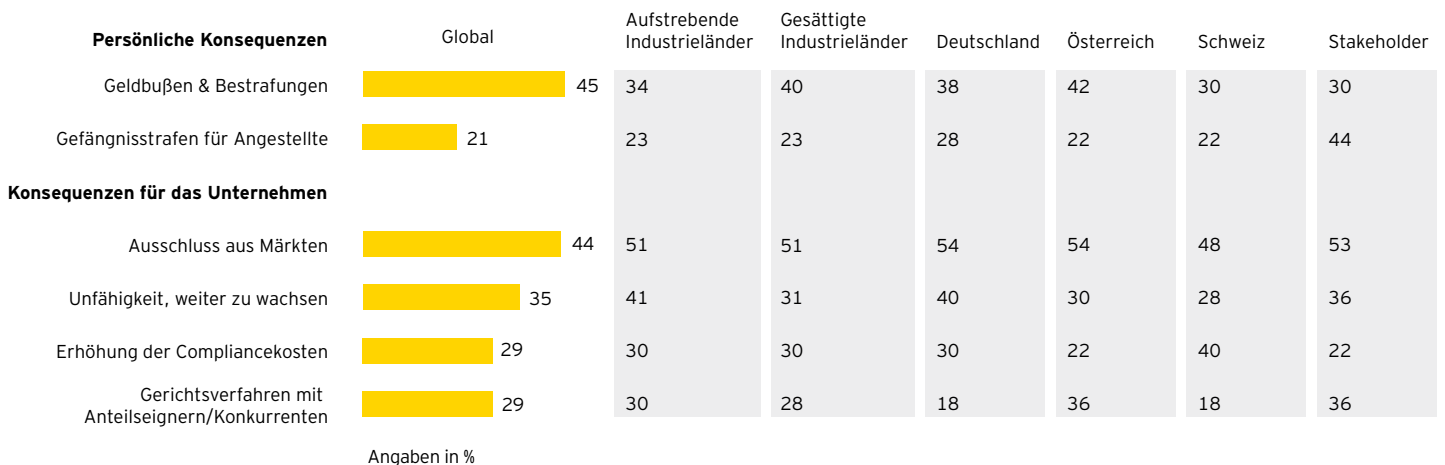
Im Vergleich zu Deutschland, Österreich und der Schweiz werden global die persönlichen Konsequenzen etwas stärker bewertet. Während weltweit fast jeder zweite Manager Geldbußen und Bestrafungen befürchtet, sind es in Deutschland nur 38 Prozent, in der Schweiz sogar nur 30 Prozent. Dagegen ist unter deutschen Managern die Angst vor Gefängnisstrafen etwas stärker verbreitet. Fast jeder Dritte sieht dies als potenzielle Konsequenz, in Österreich und der Schweiz haben jeweils nur 22 Prozent davor Angst; im globalen Durchschnitt sind es sogar nur 21 Prozent.

Die Öffentlichkeit bewertet die möglichen Folgen korrupter Handlungen tendenziell ähnlich wie die Manager aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Allerdings ist die Diskrepanz der Wahrnehmungen zwischen Managern und Öffentlichkeit in Bezug auf Geldstrafen (30 Prozent) und Gefängnisstrafen (44 Prozent) sehr viel ausgeprägter.

Doch unabhängig von der persönlichen Betroffenheit und der scheinbaren Unbescholtenheit im eigenen Umfeld: Immer mehr Unternehmen rüsten sich, um Korruption und anderen wirtschaftskriminellen Handlungen vorzubeugen.

Welches sind Ihrer Ansicht nach die zwei bis drei schlimmsten Auswirkungen für ein Unternehmen, das der Korruption beschuldigt wird?

Abbildung 8



Grundlage: alle Befragten (1.186), aufstrebende Industrieländer (200), gesättigte Industrieländer (201), Deutschland (50), Österreich (50), Schweiz (50), Stakeholder (102)

3.4 Über die Rolle der Internen Revision

Wirtschaftskriminalität hat viele Facetten, die seitens der Unternehmen zu beachten sind. Eine Schlüsselrolle bei ihrer Bekämpfung könnte die Interne Revision (IR) spielen. Sofern vorhanden, scheint es auf den ersten Blick auch naheliegend, der Internen Revision eine zentrale Funktion zur Prävention korrupter Praktiken einzuräumen. Entsprechend zuversichtlich sind zunächst auch Angestellte und Stakeholder, wenn es um die Beurteilung der Leistungsfähigkeit der internen Prüfer in diesem Umfeld geht. Weltweit schätzen etwa drei Viertel der Manager die Arbeit der Internen Revision in Bezug auf die Vorbeugung und Ermittlung von Korruption als erfolgreich ein (vgl. Abb. 9).

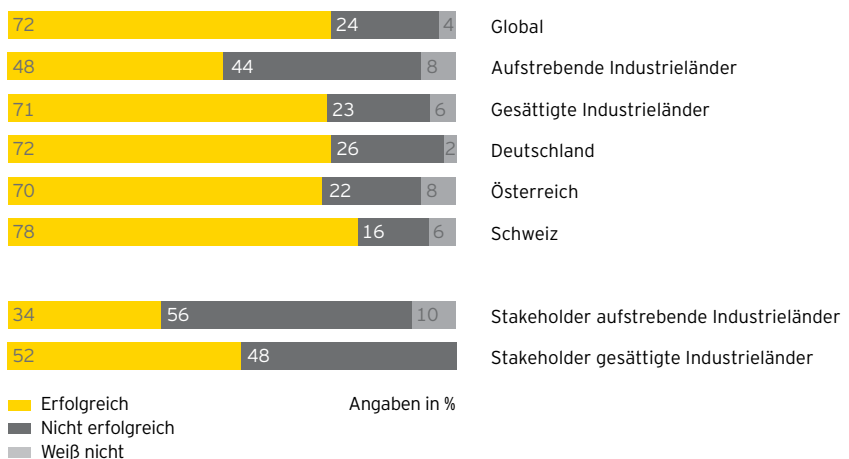
Die europäischen Stakeholder sind in ihrer Bewertung sehr viel kritischer: Die Mehrzahl empfindet die Arbeit der internen Prüfer als weniger erfolgreich.

Kann also die Interne Revision tatsächlich eine zentrale Rolle im Rahmen der Korruptionsprävention spielen? Unbestritten ist, dass die Revisionsabteilung in aller Regel Tätigkeiten ausübt, die Teile der präventiven Handlungen gegen Wirtschaftskriminalität abdecken.

Bei näherer Betrachtung wird allerdings deutlich, dass die Prüfer oftmals noch immer vergangenheitsorientiert arbeiten und somit Unregelmäßigkeiten bestenfalls entdecken, aber nicht verhindern können. Wie diffus die Revisoren intern und extern gesehen werden, zeigen auch die Ergebnisse der aktuellen Ernst & Young-Studie „Star oder Statist“².

Wie erfolgreich schätzen Sie die Arbeit der Internen Revision in Bezug auf das Ermitteln und Vorbeugen von Korruption ein?

Abbildung 9



Grundlage: alle Befragten (1.186), aufstrebende Industrieländer (200), gesättigte Industrieländer (201), Deutschland (50), Österreich (50), Schweiz (50) Stakeholder: aufstrebende Industrieländer (50), gesättigte Industrieländer (52)

² Die Studie „Star oder Statist - Rolle und Zukunft der Internen Revision aus Sicht von Unternehmen und Interessengruppen“ kann über www.de.ey.com bezogen werden.

Zum Thema „Interne Revision“ wurden Finanzvorstände, Mitglieder der Geschäftsführung, Leiter des Finanz- und Rechnungswesens, Revisionsleiter, Mitglieder des Aufsichtsrats, Beiräte und Mitglieder von Audit Committees in insgesamt 175 Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen wie Handel, Dienstleistungen und Industrie interviewt. Und obwohl nur deutsche Unternehmen befragt wurden, kann bei der Analyse der Ergebnisse auch eine Tendenz für Österreich und die Schweiz abgeleitet werden.

Laut „Star oder Statist“ sind gut die Hälfte aller CFOs und Stakeholder der Meinung, dass die Interne Revision die wichtigen Kriterien Akzeptanz, Visibilität und Professionalität erfülle (vgl. Abb. 10). Und dies, obwohl alle Befragungsgruppen in den letzten Jahren eine deutliche Verschiebung der Aufgabenbereiche der Internen Revision hin zum gleichberechtigten Partner wahrgenommen haben.

Aber erst für die Zukunft sehen Leitungsebenen sowie Professoren, Analysten, Journalisten und Investoren die Interne Revision ausreichend gerüstet, um Risiken zu managen und der Corporate Governance zu genügen. Auf dem Weg dahin wird es allerdings notwendig sein, dass sich die internen Prüfer bisher weniger gut ausgeprägte Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen aneignen.

Welche Aussagen treffen zu?

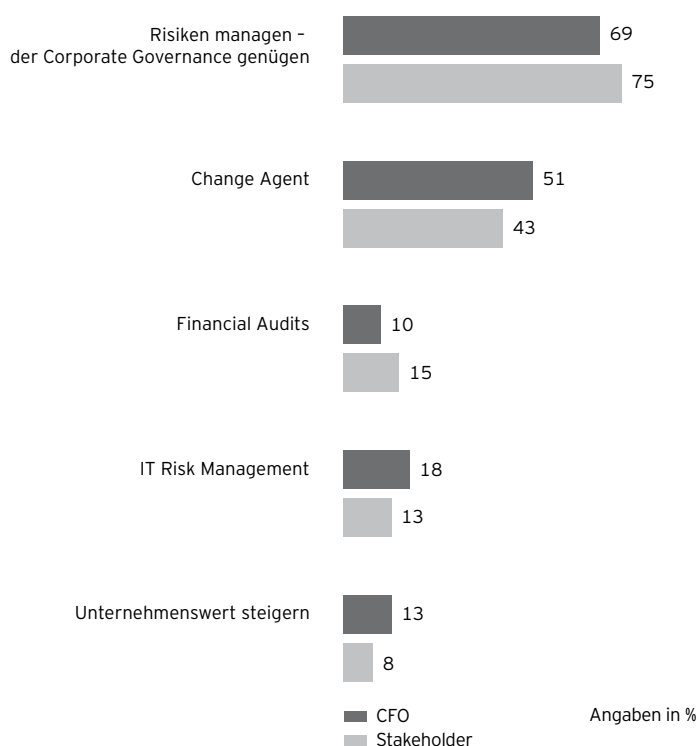
Abbildung 10




Grundlage: alle Befragten (175)

Zukünftige Aufgaben der Internen Revision

Abbildung 11



Grundlage: alle Befragten (175)



„Von den Unternehmen wird erwartet, dass sie Korruption wirkungsvoll bekämpfen.“

Dr. iur. Michael W. Faske, Ernst & Young, Zürich

3.5 Über den Schutz der Reputation

Welche Maßnahmen können Unternehmen also ergreifen, um sich gegen korrupte Handlungen zu schützen? In welchem Maß wird dieser Schutz vom Gesetzgeber verlangt?

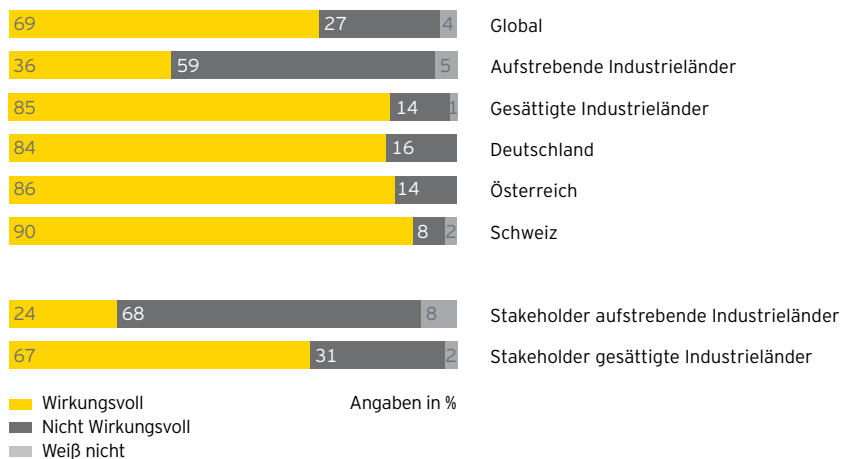
Im Allgemeinen sind Unternehmen der Ansicht, dass der Gesetzgeber klare Grenzen zur Vermeidung und Strafbarkeit von Korruption zieht. In Deutschland sind sogar 84 Prozent der Unternehmensvertreter dieser Meinung. In den beiden Nachbarländern ist das Empfinden der Unternehmen in dieser Hinsicht noch drastischer: annähernd neun von zehn Managern sind der Meinung, die Gesetze gegen Korruption seien wirksam (vgl. Abb. 12).

Die Öffentlichkeit ist in ihrer Beurteilung deutlich kritischer: In den gesättigten Industrieländern bewertet jeder Dritte die gesetzlichen Vorgaben als unzureichend. In den „Emerging Countries“ sind es sogar zwei von drei Stakeholdern. Auch wenn diese Diskrepanz in der Einschätzung zwischen interner und externer Sicht nicht unbedingt überrascht, dokumentiert das Ergebnis ein weiteres Mal den Handlungsbedarf, den die Öffentlichkeit nach wie vor sieht.

Unternehmen stehen nicht nur in der Pflicht, immer weitreichendere gesetzliche Vorgaben umzusetzen. Die Öffentlichkeit erwartet von ihnen wirksame Maßnahmen, um korrupte Praktiken im Keim zu ersticken. Was aber können Unternehmen konkret tun, um das Risiko auf ein Minimum zu senken? Eine mögliche Maßnahme ist die individuelle Entwicklung und Umsetzung eines „Compliance Management Systems“.

Wie wirkungsvoll ist Ihrer Meinung nach die Gesetzgebung gegen Korruption in Ihrem Land?

Abbildung 12



Grundlage: alle Befragten (1.186), aufstrebende Industrieländer (200), gesättigte Industrieländer (201), Deutschland (50), Österreich (50), Schweiz (50) Stakeholder: aufstrebende Industrieländer (50), gesättigte Industrieländer (52)

Um vorbeugend gegen Korruption vorzugehen, ist es wichtig, Handlungssicherheit für die Mitarbeiter zu schaffen, was mit einem Compliance-Programm und einem entsprechenden „Code of Ethics“ erreicht werden kann. Dies ist ein Verhaltenskodex, der von allen Mitarbeitern unterschrieben wird und eine Leitlinie darstellt, an der sich jeder orientieren muss. Bisher haben zwischen 80 und 90 Prozent der befragten Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz einen solchen Kodex eingeführt. Nicht alle glauben jedoch, dass dieser auch sinnvoll ist. In der Schweiz und in Deutschland zweifeln mehr als ein Viertel der befragten Unternehmenslenker an der Wirksamkeit eines „Code of Ethics“. Eine Erkenntnis, die für die Geschäftsführung ein Zeichen sein kann, die Inhalte ihres Kodex noch einmal zu überarbeiten bzw. mehr Wert auf eine praxisnahe Umsetzung zu legen.

Inhaltlich sollte mit dem Verhaltenskodex die Einhaltung der relevanten Gesetze, Regeln und Regulierungen vereinbart werden.

Als nächster Schritt folgt die Implementierung von compliancebezogenen Richtlinien und Geschäftsprozessanweisungen, die speziell auf die Belange und Aufgaben der einzelnen Abteilungen (z.B. Vertrieb, Einkauf, Rechnungswesen), Regionen und Geschäftsmodelle ausgerichtet sein müssen. Dieser Ansatz der Vorgabe allgemeiner Verhaltensnormen einerseits und spezifischer Prozessanweisungen andererseits dient dabei der Unterstützung der Mitarbeiter im Umgang mit komplexen Sachverhalten.

In manchen Fällen ist dies besonders empfehlenswert, zum Beispiel im Umgang mit Amtsträgern. Dazu gibt es im internationalen Geschäftsverkehr einige Vorschriften wie die OECD-Konvention zur Korruptionsbekämpfung oder den FCPA (Foreign Corrupt Practice Act), die für Unternehmen Bedeutung haben können. Aber auch die in Deutschland, Österreich oder der Schweiz verabschiedeten Gesetze setzen sehr eindeutige Grenzen, wie das folgende Beispiel eines Unternehmens aus Dänemark zeigt. Dieses hatte, nachdem der Bürgermeister einer deutschen Stadt den Bau eines neuen öffentlichen Gebäudes abgelehnt hatte, eine Finanzspritze für die leere Stadtkasse angeboten, was die Meinungsbildung in Bezug auf die geplante Investition beeinflussen sollte. Die strafrechtlichen Ermittlungen folgten auf dem Fuß.

Compliance Management System

Abbildung 13



„Kenntnisse der Risiken und Glaubwürdigkeit der Führung sind die Grundpfeiler einer wirksamen Korruptionsprävention.“

Dr. Stephan Grüninger, Ernst & Young, Stuttgart

In den meisten Fällen sind die Sachverhalte jedoch nicht so klar. Daher ist es ratsam, den Mitarbeitern durch innovative Compliance-Instrumente einige Hilfsmittel an die Hand zu geben, um etwaige korrupte Praktiken zu verhindern. So kann zum Beispiel ein System eingeführt werden mit dem Personen, die Amtsträgereigenschaften besitzen, identifiziert werden können. Die Mehrzahl der deutschen und österreichischen Unternehmen verfügen bisher nicht über solche Instrumente. Wie die Befragung ergeben hat, geben aber immerhin 48 Prozent der befragten schweizerischen Unternehmen an, Regierungsangestellte problemlos identifizieren zu können. Zusätzlich ist ein Maßnahmenkatalog angebracht, der konkrete Handlungen vorgibt, wie mit Amtsträgern umgegangen werden soll. Auf diese Art fühlen sich die Mitarbeiter in schwierigen Situationen nicht alleingelassen.

Eine weitere Hilfestellung können auch die Einrichtung einer „Whistle-Blowing-Hotline“ oder die Zuhilfenahme einer internen oder externen Ombudsperson sein. Hier kann der Mitarbeiter Unterstützung finden, um etwa Betrugs- oder Korruptionsfälle zu melden. In Deutschland, Österreich und der Schweiz ist das Einrichten einer „Whistle-Blowing-Hotline“ noch nicht sehr weit verbreitet, dort hat eines von drei Unternehmen eine solche „Notruf-Nummer“ geschaltet.

Zusätzlich zur Implementierung konkreter Prozesse und Richtlinien ist es empfehlenswert, „Business Ethics & Compliance Trainings“ durchzuführen. Dabei wird nicht nur die Wahrnehmung und Sensibilität der Mitarbeiter in Bezug auf korrupte Praktiken geschärft, es werden auch die Inhalte des „Code of Ethics“ vermittelt. Über die Hälfte der Befragten in Deutschland, Österreich und der Schweiz sind davon überzeugt, dass ein solches Training für alle Mitarbeiter zu empfehlen ist. Angestellte in Vertrieb, Marketing oder der Beschaffung sollten bevorzugt geschult werden, da sie in besonders gefährdeten Positionen arbeiten.

Aber nicht nur das Vermitteln und das Vorleben bestimmter Grundsätze sind für die Prävention wichtig. Zusätzlich sollten Unternehmen die Vermeidung von Wirtschaftskriminalität offensiv angehen, was in Deutschland, Österreich oder der Schweiz bisher relativ wenig verbreitet ist. Ein „Fraud & Compliance Risk Assessment“ kann in diesem Rahmen dazu dienen, die „anfälligen“ Bereiche des Unternehmens zu identifizieren. Dabei werden typische Schemata von Betrugs- und Korruptionsfällen mit der Situation im betreffenden Unternehmen abgeglichen. Zusätzlich sollten auch branchen- oder marktspezifische sowie landesspezifische Fraud-Schemata überprüft werden.

Basierend auf den Ergebnissen des „Fraud & Compliance Risk Assessments“ werden die festgestellten potenziellen Fraud-Schemata klassifiziert. Darauf aufbauend folgen Maßnahmenpläne zur Bewertung, Verbesserung und Überwachung der die Risiken erfassenden Kontrollen, was als „Compliance Controls Monitoring“ bezeichnet wird.

Trotz aller vorbeugenden Maßnahmen bleibt es dennoch möglich, dass bestimmte Handlungen, die mit besonderer krimineller Energie und insbesondere durch Zusammenwirken mehrerer Personen (sog. kollusives Verhalten) durchgeführt werden, unentdeckt bleiben. Sollte es also einmal zu einem Korruptionsfall gekommen sein, ist ein „Fraud Response Plan“ wichtig, um die wirtschaftlichen Schäden in einem kontrollierbaren Rahmen zu halten. Ein solcher effektiver Reaktionsplan sollte daher Maßnahmen der Aufklärung und Aufarbeitung, der Kommunikation sowie der einheitlichen Sanktionierung beinhalten.

Um auch bei der Expansion des eigenen Unternehmens durch Akquisitionen auf der sicheren Seite zu sein, sollte auf jeden Fall gewährleistet werden, dass das akquirierte Unternehmen den Managementstandards im Bereich Corporate Compliance entspricht. Um dies zu prüfen, sollte eine „Compliance Due Diligence“ möglichst vor, zumindest aber nach Abschluss des Erwerbs Bestandteil der Transaktion sein. Bisher ist ein solches Vorgehen noch nicht immer der Fall. In Deutschland verzichten vor einem Kauf fast die Hälfte der Unternehmen auf eine „Compliance Due Diligence“, in Österreich und der Schweiz sind es immer noch ein Drittel (vgl. Abb. 14).

Dabei sollten vor allem bei ausländischen Unternehmen oder Partnern stärkere Vorsichtsmaßnahmen ergriffen werden, da das Korruptionsrisiko in einigen Ländern und Branchen sehr hoch ist (vgl. Abb. 5).

Generell sollte eine „Compliance Due Diligence“ in Betracht gezogen werden, wenn das zu kaufende Unternehmen

- ▶ Tochtergesellschaften oder Kunden in Ländern hat, die beim Transparency International Corruption Perceptions Index³ schlecht bewertet werden,
- ▶ Verträge mit dem öffentlichen Sektor unterhält oder das Geschäft wesentlich von Regierungsgenehmigungen abhängt,
- ▶ Beratungsleistungen in Anspruch genommen hat, die schlecht dokumentiert wurden,
- ▶ sich beim Vertrieb auf die Hilfe von Vermittlern und Zwischenhändlern stützt,
- ▶ Kaufkontingente unterhält, die regelmäßig neu genehmigt werden müssen,
- ▶ viel Geld für Reisen, Unterhaltung und Geschenke ausgibt,

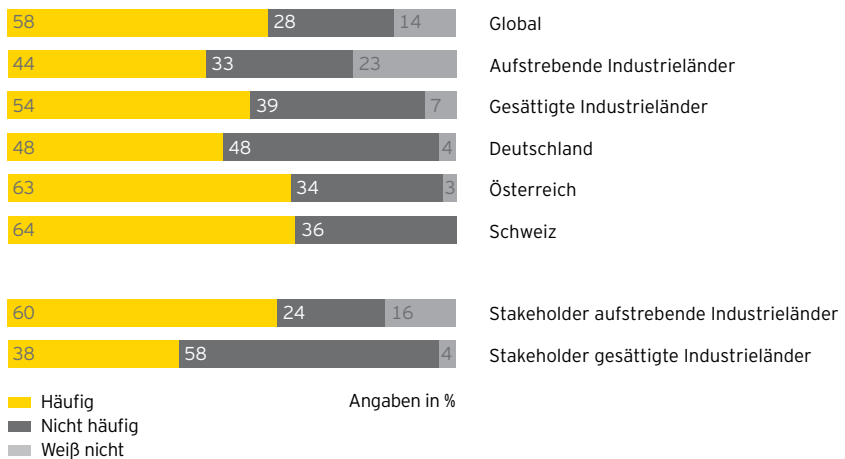
- ▶ einer Branche angehört, die eine einschlägige Vorgeschichte hat (z.B. Rohstoffindustrie, Baugewerbe, Luftfahrt, Verteidigung und Pharma).

Letztendlich liegt es in der Verantwortung der Unternehmen sowie der jeweils handelnden Personen, geeignete Maßnahmen zur Vorsorge und Absicherung gegen korrupte Praktiken zu treffen.

Welche Maßnahmen die Geschäftsleitung auch ergreift, sie sollte stets bedenken, dass das öffentliche Interesse weiter wächst und sich die Gesetzeslage zusehends verschärft. Die Konsequenzen für die entsprechenden Versäumnisse in unserer globalisierten und wettbewerbsgetriebenen Welt werden heute härter und schneller eintreten als noch vor einigen Jahren.

Wie häufig macht Ihr Unternehmen vor einer Akquisition eine „Due Diligence“, die sich mit Korruptionsrisiken befasst?

Abbildung 14



Grundlage: Unternehmen, die in den letzten zwei Jahren ein anderes Unternehmen akquiriert haben (841), aufstrebende Industrieländer (164), gesättigte Industrieländer (110), Deutschland (27), Österreich (27), Schweiz (25) Stakeholder: aufstrebende Industrieländer (50), gesättigte Industrieländer (52)

³ Der Corruption Perceptions Index wurde erstmals 1995 veröffentlicht und fasst eine Reihe von Erhebungen zusammen, die die Wahrnehmung von Korruption durch Geschäftsleute und Analysten im In- und Ausland widerspiegeln.



*„Beim Kauf eines Unternehmens
ist eine Compliance Due Diligence
sehr zu empfehlen.“*

Per A. Sundbye, Ernst & Young, Eschborn

4. Über das Korruptionsrisiko in Ihrem Unternehmen

Der folgende Fragenkatalog gibt Ihnen Anregungen bezüglich Ihrer Korruptionsrisiken. Sollten Sie ein Korruptionsrisiko nicht ganz ausschließen können, empfehlen wir Ihnen, erfahrene Spezialisten zurate zu ziehen. Unsere Ansprechpartner stehen Ihnen gerne zur Verfügung.

Allgemein

- ▶ In welcher Höhe gewähren Sie Ihren Mitarbeitern variable Gehaltsbestandteile, die eng an individuelle Geschäftserfolge geknüpft sind?
- ▶ Welche Interessenskonflikte bestehen für einzelne Mitarbeiter Ihres Unternehmens in der Zusammenarbeit mit Kunden oder Lieferanten?
- ▶ Welche Mitarbeiter geben wiederholt schwer nachvollziehbare Anweisungen und verhalten sich bis zur Durchsetzung zunehmend dominant bis aggressiv („Management-Override“)?
- ▶ Wie standardisiert liegt die Dokumentation von Geschäftsvorfällen vor?
- ▶ Welche Kontrollen oder Monitorings führen Sie in besonders korruptionsgefährdeten Bereichen durch?
- ▶ Wie gut kennen Sie und Ihre Mitarbeiter die Phänomene und Gefahren (z.B. den Prozess des Anfüttens) sowie die Strafbarkeit von Korruption im nationalen und internationalen Geschäftsverkehr?



Einkauf/Vertrieb

- ▶ Wie häufig pflegen Ihre Einkäufer bzw. Verkäufer soziale Kontakte mit Lieferanten und Geschäftspartnern?
 - ▶ Bei welchen Lieferanten und Kunden häufen sich die Bewirtungsaufwendungen in überdurchschnittlichem Maß?
 - ▶ Wie oft sind zwischen Ihren Lieferanten einerseits und Ihren Kunden andererseits (Industrie-)Vertreter zwischengeschaltet?
 - ▶ Wie vollziehen Sie Prozeduren und Entscheidungsfindungen bei Ausschreibungen nach?
 - ▶ Wie regelmäßig haben Sie nachträgliche Vertragsänderungen oder Nachverhandlungen mit Lieferanten?
 - ▶ Wie kontrollieren Sie die tatsächliche Leistungserbringung?
 - ▶ In welchem Maße erhalten Dritte Zahlungen für Leistungen anderer oder fließen Zahlungen an sogenannte Offshore-Gesellschaften?
 - ▶ Wie regelmäßig leisten Sie Bargeldzahlungen, insbesondere für Vertriebsunterstützungen?
 - ▶ Welche Einkäufer blocken Beschwerden und „unbequeme“ Fragen ab?
 - ▶ Wie kontrollieren Sie die Einhaltung von Genehmigungsgrenzen?
 - ▶ Wie viele Kunden werden stets von den gleichen Verkäufern betreut und wie oft weigern sich die entsprechenden Verkäufer, die Kundenbetreuung an andere Kollegen zu übergeben?
 - ▶ Wie intensiv pflegt Ihr Unternehmen geschäftliche Beziehungen zu Regierungen und anderen staatlichen Stellen bzw. Behörden?
-

Mergers & Akquisitions

- ▶ Wie schneidet das Land, in dem Sie den Erwerb eines Unternehmens planen, im Rating von Transparency International ab?
 - ▶ In welchem Maß unterhält dieses Unternehmen geschäftliche Beziehungen zu staatlichen Stellen bzw. ist teilweise in staatlicher Hand?
 - ▶ Auf welche Behörden und Ansprechpartner konzentrieren sich die Geschäfte mit staatlichen Stellen?
 - ▶ Welche persönliche Beziehung (z. B. durch Verwandtschaft) besteht zwischen dem Management des Akquisitionsziels und den Kunden?
 - ▶ In welchem Maß partizipiert Ihr Akquisitionsziel an staatlichen Ausschreibungen, insbesondere in Schwellen- und Entwicklungsländern?
 - ▶ Wie ist die Teilnahme an diesen Ausschreibungsverfahren dokumentiert?
 - ▶ Wofür werden seitens des Akquisitionsziels Beratungsleistungen in Anspruch genommen?
 - ▶ Wie gut sind die Arbeitsergebnisse dieser Beratungsleistungen dokumentiert bzw. die Gründe für die in Anspruchnahme nachvollziehbar?
 - ▶ Wie oft kommt es vor, dass die Rechnungsbeträge der beanspruchten Beratungsleistungen auffällig glatte Beträge sind?
 - ▶ Welche möglichen privaten Beziehungen zwischen den Beratern und dem Management/den Mitarbeitern des Akquisitionsziels bestehen?
-

5. Ihre Ansprechpartner



Dr. Stefan Heißner (Lead Partner)

Ernst & Young
Graf-Adolf-Platz 15, 40213 Düsseldorf
Mergenthalerallee 3-5, 65760 Eschborn
Deutschland
Telefon +49 211 9352 11397
stefan.heissner@de.ey.com



Boris Baltruschat

Ernst & Young
Graf-Adolf-Platz 15
40213 Düsseldorf
Deutschland
Telefon +49 211 9352 23776
boris.baltruschat@de.ey.com



Per A. Sundbye

Ernst & Young
Mergenthalerallee 3-5
65760 Eschborn
Deutschland
Telefon +49 6196 996 17308
per.a.sundbye@de.ey.com



Dr. iur. Michael W. Faske

Ernst & Young
Brandschenkestrasse 100
8002 Zürich
Schweiz
Telefon +41 58 286 3292
michael.faske@ch.ey.com



Dr. Stephan Grüninger

Ernst & Young
Mittlerer Pfad 15
70499 Stuttgart
Deutschland
Telefon +49 711 881 10582
stephan.grueninger@de.ey.com



Ing. Mag. Gerhard R. Donner

Ernst & Young
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mbH
Wagramer Straße 19, IZD-Tower
1220 Wien
Österreich
Telefon +43 1 21170 1050
gerhard.donner@at.ey.com



Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

About Ernst & Young

Ernst & Young is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. Worldwide, our 130,000 people are united by our shared values and an unwavering commitment to quality. We make a difference by helping our people, our clients and our wider communities achieve potential.

For more information, please visit www.ey.com

Ernst & Young refers to the global organization of member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients.

© 2008 EYGM Limited.
All Rights Reserved.

This publication contains information in summary form and is therefore intended for general guidance only. It is not intended to be a substitute for detailed research or the exercise of professional judgment. Neither EYGM Limited nor any other member of the global Ernst & Young organization can accept any responsibility for loss occasioned to any person acting or refraining from action as a result of any material in this publication. On any specific matter, reference should be made to the appropriate advisor.