

Korruptionsbekämpfung als Thema in der Nachhaltigkeitsberichterstattung von KMU

**Erkenntnisse aus Interviews
mit Teilnehmern
des Deutschen UN Global Compact Netzwerkes**

23. April 2016

Projektteam:

Transparency International Deutschland e.V.
Helena Peltonen-Gassmann
Lukas Gawor

sneep e.V.
Lia Polotzek
Stefanie Reiter

Inhalt

1. Einleitung	3
2. Vorgehensweise und Untersuchungsgruppe	4
3. Ergebnisse der Befragung.....	5
4. Welche Lösungen sehen Unternehmen, um Korruption allgemein in der Wirtschaft einzudämmen?.....	7
5. Berichterstattung über Korruptionsbekämpfung im Deutschen Global Compact Netzwerk.....	8
6. Fazit	9
ANLAGE: Gesprächsleitfaden Interviews Korruptionsprävention	12

1. Einleitung

Das studentische Netzwerk für Wirtschafts- und Unternehmensethik sneep e.V. hatte im Jahr 2014 in Kooperation mit dem Deutschen Global Compact Netzwerk (DGCN¹) eine Studie durchgeführt, in der eine Bestandsaufnahme über die Berichterstattung der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) des Netzwerks vorgenommen wurde. Die Teilnehmer am Global Compact bekennen sich zu den zehn Prinzipien des Global Compact für verantwortungsvolle Unternehmensführung in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsprävention. Sie verpflichten sich jährlich über ihre Fortschritte bei der Umsetzung der zehn Prinzipien in einem Communication on Progress (CoP) zu berichten. Bei der Studie wurden 122 CoP analysiert, und eines der Hauptergebnisse war, dass viele Unternehmen die Relevanz der Korruptionsprävention, des 10. Prinzips des Global Compact, für ihr Unternehmen nicht als signifikant erachteten. Dies hatte zur Folge, dass über Korruptionsprävention entweder gar nicht oder nur wenig berichtet wurde.

Prinzip 10: Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.

Korruption ist ein zentrales Hemmnis für die nachhaltige Entwicklung von Gesellschaften. Unter anderem wird durch Korruption das Wirtschaftswachstum gemindert: Schätzungsweise 12% des globalen Bruttoinlandsprodukts gehen jedes Jahr durch Korruption verloren. Häufig leiden die ärmsten Bevölkerungsschichten am stärksten darunter.

Auch für Unternehmen sind die Folgen gravierend. Korruption verzerrt den Wettbewerb und erhöht die direkten Geschäftskosten, mindert den Produktwert und die Servicequalität und erhöht die Transaktionskosten in der Wertschöpfungskette. Außerdem drohen erhebliche Risiken:

- Geld- und Freiheitsstrafen
- Entschädigungszahlungen
- Ausschluss von Ausschreibungen
- Kapitalmarktsanktionen
- massive Reputationsschäden

(Auszug von der DGCN Webseite)

Transparency International Deutschland e.V. und sneep e.V. haben im Herbst 2015 gemeinsam mit Unterstützung des DGCN eine qualitative Folgeuntersuchung vorgenommen, um die Gründe für die relativ schwache Präsenz des 10. Prinzips in der Berichterstattung von KMU besser zu verstehen. Die zugrundeliegenden Fragestellungen, welche die Untersuchung leiteten, waren:

- Ist Korruptionsbekämpfung in den Unternehmensrichtlinien und -schulungen verankert?
- Wie tief ist das Bewusstsein im Unternehmen über die Notwendigkeit von Korruptionsprävention?

¹ Der United Nations Global Compact (UNGC) ist die weltweit größte Initiative für verantwortungsvolle Unternehmensführung. Teilnehmer am UNGC bekennen sich zu den 10 Prinzipien des Global Compact für verantwortungsvolle Unternehmensführung. Im Deutschen Global Compact Netzwerk (DGCN) versammeln sich die deutschen Unterzeichner des UN Global Compact.

- Welche Hindernisse stehen effektiver Korruptionsbekämpfung im Wege?
- Was würde Unternehmen helfen, Korruptionsprävention besser im Unternehmen zu integrieren?
- Wie wird die DGCN-Berichterstattung über Korruption empfunden?

Das vorliegende Dokument beschreibt die Untersuchung und gibt die Ergebnisse in Kurzform wieder.

2. Vorgehensweise und Untersuchungsgruppe

Es wurden 39 KMU (< 5000 MitarbeiterInnen) um eine Teilnahme an der Studie gebeten. Elf Unternehmen sagten ihre Teilnahme zu. Die angefragten Unternehmen waren geographisch über das gesamte Bundesgebiet verteilt, zwei davon befanden sich in Ostdeutschland. Diese beiden Unternehmen lehnten ein Interview jedoch ab, so dass die elf teilnehmenden Unternehmen alle ihren Sitz in Westdeutschland haben.

Fünf der befragten Unternehmen sind relative Anfänger im DGCN-Netzwerk, d. h. sie haben erst maximal zwei CoP erstellt. Die sechs weiteren Unternehmen sind im Gegensatz dazu bereits mehrere Jahre dabei.

Die Befragten stammen aus den folgenden acht Branchen:

- Forestry & Paper (2)
- General Retailers (2)
- General Industrials (2)
- Media (1)
- Banken (1)
- Construction & Materials (1)
- Industrial Transportation (1)
- Food Producers (1).

Eines der Unternehmen hat weniger als 100 MitarbeiterInnen. Vier Unternehmen beschäftigen 100 – 499 MitarbeiterInnen, zwei weitere 500 – 1.000 MitarbeiterInnen und vier Unternehmen mehr als 1.000 MitarbeiterInnen.

Der EU-Definition eines KMU (weniger als 250 MitarbeiterInnen) entsprechen damit einige der untersuchten Unternehmen nicht. Trotzdem sehen sich viele Unternehmen mit mehr als 500 MitarbeiterInnen (KMU-Grenze des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn) in ihrem Selbstverständnis nicht als Großunternehmen an, da z. B. eine Einheit von Eigentum und Führung besteht oder das Unternehmen besonders stark lokal verankert ist (qualitative Dimension des Mittelstandsbegriffs). Dieses wurde bereits in der ersten sneep-Untersuchung berücksichtigt und so wurden schon 2014 Unternehmen mit bis zu 5.000 MitarbeiterInnen in die Analyse miteinbezogen.

Die TeilnehmerInnen nahmen an einem halbstündigen Leitfadeninterview teil, welches sich an fünf Fragekomplexen orientierte. Ein Unternehmen wurde in einem persönlichen Gespräch befragt, alle weiteren Gespräche fanden über das Telefon statt. Je zwei Mitglieder von sneep e.V. und Transparency International Deutschland e.V. führten die Interviews durch. Die Fragenkomplexe umfassten vorhandene

Richtlinien, Schulungen und andere Maßnahmen gegen Korruption im eigenen Unternehmen, Zuständigkeiten und Wahrnehmung von externen Angeboten zu Korruptionsbekämpfung, Hindernisse und Lösungsansätze zur Korruptionsprävention und die Berichterstattung hierüber.

Ziel der Studie war es, im Gespräch exemplarisch ein Verständnis für die verschiedenen Unternehmenskulturen und deren Umgang mit Korruptionsprävention zu gewinnen. Statistisch relevante oder gar repräsentative Aussagen können anhand dieser Befragung nicht getroffen werden.

3. Ergebnisse der Befragung

3.1. Richtlinien und Maßnahmen zur Vorbeugung von Korruption im Unternehmen

a) Schriftliche Richtlinien

Der Großteil der befragten Unternehmen besitzt schriftliche Richtlinien zur Vorbeugung von Korruption. In jeder dieser Richtlinien taucht der Umgang mit Geschenken auf. Aber auch Vorgaben für Zulieferer und Bewirtung sind in fast allen Richtlinien enthalten. Es sind drei der vier kleinsten (20, 100 und 180 MitarbeiterInnen) Unternehmen in der Befragung, die keine schriftlichen Richtlinien besitzen. Eines dieser Unternehmen ist gerade dabei, solche Richtlinien zu entwickeln. Mehrfach gaben die Unternehmen an, die Richtlinien bzw. Verhaltenskodizes nach Vorgabe ihrer Großkunden übernommen zu haben.

b) Schulungen und andere Maßnahmen/Mechanismen, die Korruption vermeiden oder im Nachhinein sanktionieren

Weit über die Hälfte der Unternehmen bietet ihren MitarbeiterInnen **Antikorruptionsschulungen** an. Bei etwa der Hälfte wird die Schulung für alle MitarbeiterInnen angeboten, bei der anderen Hälfte nur für besonders gefährdete MitarbeiterInnengruppen (z. B. Einkauf, Vertrieb). Die Schulungen finden fast ausschließlich intern statt. Nur vereinzelt werden Schulungen durch Großkunden oder den Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik explizit angeführt. Die Schulungen unterscheiden sich stark voneinander: Während das größte befragte Unternehmen angibt, dass es Pflichtschulungen für alle MitarbeiterInnen mit genauer Überprüfung der tatsächlichen Teilnahme gibt, führen mehrere andere Unternehmen an, die Führungskräfte zu schulen, die dann wiederum die Aufgabe haben, ihr Wissen an das weitere Personal weiterzugeben. Auch Gespräche im Vertrieb, die einen tatsächlichen Korruptionsfall vor einigen Jahren immer wieder thematisieren, wurden von einem Unternehmen als Schulung benannt. Dieses Unternehmen berichtet auch, dass es keiner „Klassenschulung“ bedarf, denn der Korruptionsskandal werde immer wieder bei allen Treffen der einschlägigen MitarbeiterInnen thematisiert.

Fast die Hälfte der Unternehmen besitzt einen **Mechanismus für Hinweisgeber**. All diese Unternehmen zählen zu den sechs mitarbeiterstärksten (450-2700 MitarbeiterInnen). In drei der Unternehmen steht eine externe Vertrauensperson als Ansprechpartner zur Verfügung. Als Ansprechpartner für MitarbeiterInnen im

Unternehmen werden Qualitätsmanagement, Betriebsrat, Gewerkschaft, Controlling, Audit und BetriebsärztIn genannt.

3.2 Bewusstsein für Korruptionsbekämpfung

Bis auf die zwei kleinsten Unternehmen wurde die **Zuständigkeit für Korruptionsbekämpfung** im Unternehmen von allen Befragten als klar geregelt betrachtet. Die Ansiedlung der Zuständigkeit für Korruptionsbekämpfung variiert allerdings stark. Je nach Unternehmen sind dies: HausjuristIn, LeiterIn der Rechtsabteilung, der/die GeschäftsführerIn, Umweltmanagementbeauftragte(r), QualitätsmanagerIn, Corporate Compliance Officer, Compliance Officer, Compliance-Beauftragte(r) des Konzerns, Personalabteilung oder Gleichstellungsbeauftragte(r).

Aus den Gesprächen geht aber auch hervor, dass oft einfach angenommen wird, dass MitarbeiterInnen wüssten, an wen sie sich innerhalb des Unternehmens vertrauensvoll wenden können (genannt werden hier Vorgesetzte, Rechtsabteilung, Personalabteilung, Gleichstellungsbeauftragte, Qualitätsmanagement).

Für die **Ausbildung der für Korruptionsbekämpfung Zuständigen** haben fast die Hälfte der Unternehmen externe Ausbildungsangebote (etwa durch IHK, Verbände, NRO) in Anspruch genommen. Einmal wurde eine Schulung durch den Management Circle angeführt. Es zeigt sich klar, dass es eher die großen Unternehmen sind, die externe Schulungen heranziehen.

Die meisten Unternehmen glauben, dass **in ihrem Unternehmen oder in ihren Geschäftsbeziehungen Korruptionsrisiken** vorhanden sind und die Mehrzahl von ihnen gibt an, dass die Geschäftsleitung in ihren Ansprachen oder in Unternehmenszeitschriften den MitarbeiterInnen klarstellt, dass Korruption im Unternehmen nicht geduldet wird. Ebenso viele UnternehmensvertreterInnen glauben, dass dies von den MitarbeiterInnen ernst genommen wird.

3.3 Wo werden Hindernisse für effektive Korruptionsprävention in Unternehmen gesehen?

Fast alle Unternehmen geben mangelndes Problembewusstsein der Führungsspitze als Hindernis für effektive Korruptionsprävention in Unternehmen an. Mehr als die Hälfte der Unternehmen nennen außerdem mangelnde Integration von Korruptionsbekämpfung in die Unternehmenskultur sowie den Wettbewerbsvorteil, den sich andere Unternehmen durch Korruption verschaffen und das Fehlen eines Branchen- oder Verbandskodex gegen Korruption als weitere Hindernisse. In diesem Zusammenhang wird außerdem geäußert, dass Unsicherheit darüber bestehe, was Korruption sei und wo sie beginne.

Kosten der Korruptionsbekämpfung wurden von den Unternehmen kaum als Grund für mangelnde Korruptionsprävention angenommen und von den meisten Unternehmen direkt verneint. Auch Zeitmangel um ein funktionierendes Compliance-System zu etablieren sowie die mangelnde Möglichkeit, sich mit anderen Unternehmen über die Thematik auszutauschen, werden von den meisten Unternehmen nicht als Hindernisse wahrgenommen. An dieser Stelle wird von einigen Unternehmen angemerkt, dass es nichtsdestotrotz auf die Größe des Unternehmens ankomme, ob es sich ein Compliance-System leisten könne. Gleichmaßen wurde die Aussage,

dass Angst um den Arbeitsplatz bzw. Konkurrenzdruck in Unternehmen zu korruptivem Verhalten führe, von einem Großteil der Befragten verneint, was nicht unbedingt konsistent mit den Aussagen zu Wettbewerbsvorteilen ist.

Als weiterer Korruptionsgrund wird Gewohnheit angemerkt. Es gebe eingespielte Mechanismen, an die Handelnde im Unternehmen gewöhnt seien. Dort sei das Bewusstsein für Korruption nicht vorhanden. Ein Unternehmensvertreter merkt hierzu an:

„Bei uns im Haus gibt es kein Problem, da sich der Geschäftsführer persönlich der Thematik angenommen hat. Dies wird von allen akzeptiert. Jeder im Haus hat jetzt ein Gespür für das Thema.“

Bei der Frage, ob über das Thema Korruption zu wenig bzw. nicht offen gesprochen und geschrieben werde, waren sich die Befragten uneinig. Etwas mehr als die Hälfte hält dies in ihrem Unternehmen nicht für zutreffend.

Laut den Befragten hängt die Korruptionsproblematik auch mit der Unternehmensorganisation zusammen sowie damit, ob es privat geführt wird, börsennotiert ist oder ob es sich um ein KMU handle. Korruption werde in vielen KMU leider eher belächelt, während das Thema bei großen privaten Unternehmen regelmäßiger behandelt werde. Die Anzahl der Interessengruppen und die Wettbewerbssituation würden auch eine Rolle spielen. Außerdem gebe es branchenspezifische Unterschiede.

Ein Unternehmensvertreter kommentiert, dass es vorstellbar sei, dass sich Einkäufer angesichts großer Aufträge und der gewonnenen Vorteile für ihre Arbeitgeber in Form eines „Eigenanteils“ bereichern und diesen als gerecht empfinden könnten. Einige Befragte berichten über ganz konkrete Korruptionsversuche durch Einkäufer großer Kunden aus vergangenen Jahren.

4. Welche Lösungen sehen Unternehmen, um Korruption allgemein in der Wirtschaft einzudämmen?

Fast alle Befragten sehen die folgenden verschiedenen Maßnahmen im allgemeinen Kampf gegen die Korruption in der Wirtschaft als hilfreich an:

- breitere Beteiligung in Unternehmensnetzwerken wie z. B. Global Compact
- Aufklärung durch Regierung, EU, OECD, UN und Nicht-Regierungsorganisationen
- Medienberichte über Korruptionsskandale
- umfassendere Weiterbildung der Führungskräfte
- umfassendere Weiterbildung der Mitarbeiter/-innen
- offenerer Umgang mit dem Thema Korruption in Unternehmen und
- positive Berichterstattung über Nutzen / Erfolge von Korruptionsbekämpfung.

Hohe Bedeutung wird auch der gesellschaftlichen Ächtung von Korruption und der Wirkung eines Korruptionsregisters mit Ausschluss von Aufträgen beigemessen.

Keine Wirkung wird von den meisten Befragten durch regulative Ansätze wie häufigere Betriebsprüfungen, Berichtspflichten über Korruptionsbekämpfung für alle sowie Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung durch die Branche / den Verband erwartet. Möglicherweise ist die Ablehnung dieser Maßnahmen, die Unternehmen "von oben" auferlegt würden jedoch auch im Kontext dessen zu sehen, dass hier UnternehmensvertreterInnen befragt wurden, die unter Umständen das Eigeninteresse ihrer Unternehmen im Blick haben. Wenn es wiederum um Gesetze wie härtere Strafen oder um ein Unternehmensstrafrecht geht, sind sich die Befragten uneins: Etwa die Hälfte befürwortet sie, die andere Hälfte argumentiert dagegen.

In den Kommentaren wurde die starke kulturelle Prägung des Themas hervorgehoben. Weitere Kommentare der Befragten betonen u. a., dass die gesellschaftliche Ächtung von Korruption das Allerwichtigste sei. Korruptionsregister sollten nicht nur von öffentlichen Aufträgen ausschließen, sondern öffentlich einsehbar und als möglicher Sanktionsmechanismus verfügbar sein, wenn Einkäufer bei Unternehmen bestellen, die im Korruptionsregister eingetragen seien.

Es wurde auch angeregt, dass es ein nationales oder europäisches Auffangbecken geben müsse, das eine Entschädigung für anständige Bewerber erstatte. Diese hätten nicht nur durch die entgangenen Umsätze aus einem durch Korruption verlorenen Auftrag, sondern auch durch die bereits in die Ausschreibung investierten Mittel einen wettbewerbstechnischen und finanziellen Nachteil, der kompensiert werden müsse.

Weitere Kommentare heben hervor, dass der Erfolg jedes Compliance-Systems von seiner Akzeptanz abhängt, dass zur Korruption immer zwei gehören, und dass es nicht immer ein Unternehmer sein müsse, der schmiert. Das Thema solle gesamtwirtschaftlich und gesellschaftlich erörtert werden.

Ein Interviewpartner berichtet über einen konkreten Fall aus dem internationalen Großsport, bei dem vom Unternehmen ein Sponsoring gefordert wurde. Eine solche Zusage wurde nicht gegeben, so dass als Reaktion das Unternehmen geradezu erniedrigend behandelt wurde. Am Ende habe ein Unternehmen, das im Besitz eines Mitglieds des für das Großereignis zuständigen nationalen Sportkomitees war, den Zuschlag erhalten.

5. Berichterstattung über Korruptionsbekämpfung im Deutschen Global Compact Netzwerk

Die Berichterstattung über das 10. Prinzip fällt zwar etwas mehr als der Hälfte der Unternehmen nicht schwer, einige Befragte berichten jedoch über gewisse Schwierigkeiten. Angemerkt wird, dass es keine gute Skalierung bzw. skalierbare Kriterien bei der Berichterstattung gebe. KMUs seien mit der Berichterstattung überfordert, da es so viele Reportinganforderungen zu verschiedenen Themen wie z. B. Gleichstellung gebe. Kleine Unternehmen haben nicht die Kapazitäten, detaillierter zu berichten. Außerdem seien viele Präventionsstrukturen bereits seit Jahren etabliert und es gebe nichts Neues zu berichten. Beispiele und Best Practices würden als hilfreich angesehen und willkommen heißen.

6. Fazit

Es soll an dieser Stelle Bezug auf die Ausgangsfragen der Untersuchung genommen werden, um zusammenfassend festzustellen, welche Schlussfolgerungen bzw. Anhaltspunkte und neue Informationen aus den qualitativen Interviews der Untersuchung gezogen werden können.

Wie tief ist das Bewusstsein im Unternehmen über die Notwendigkeit von Korruptionsprävention? Ist Korruptionsbekämpfung in den Unternehmensrichtlinien und -schulungen bereits verankert?

Die Analyse von 122 CoP im Rahmen der snoop-Studie aus dem Jahr 2014 hatte zum Ergebnis, dass sowohl das Bewusstsein als auch die praktische Umsetzung von Maßnahmen zur Korruptionsprävention nur in wenigen Fällen umfassend gegeben war. Bei differenzierterer Betrachtung der Daten zeigt sich aber auch, dass die Unternehmensgröße zwar bei der Einschätzung der Relevanz von Korruptionsprävention keine Rolle spielt, andere Teilbereiche jedoch eine ausführlichere Berichterstattung durch größere Unternehmen aufweisen.

Diese Tatsache konnte anhand der qualitativen Befragungen bestätigt werden. So sahen die meisten Unternehmen, unabhängig von ihrer Größe, Korruptionsprävention als relevant für ihr Unternehmen an. Das Vorhandensein und der Umfang von Richtlinien und praktischen Maßnahmen richteten sich jedoch eindeutig nach der Unternehmensgröße.

Welche Hindernisse stehen effektiver Korruptionsbekämpfung im Wege? Was würde Unternehmen helfen, Korruptionsprävention besser im Unternehmen zu integrieren?

Unerwarteter Weise herrscht unter den Befragten Einigkeit darüber, dass monetäre und zeitliche Ressourcen faktisch kein Hindernis seien, um effektive Korruptionsprävention zu implementieren. Kosten- und Kapazitätsprobleme scheinen bei KMU somit einen kleineren Stellenwert zu haben als im öffentlichen Diskurs häufig angenommen.

Einen auffallend offenen Umgang zeigte gerade ein kleineres Unternehmen in einem sehr konstruktiven Gespräch. Dieses hatte selbst einen öffentlich bekannt gewordenen Korruptionsfall hinter sich.

Als aussagekräftigster Indikator für die Umsetzung von Maßnahmen sowie die Berichterstattung von Unternehmen im Bereich Korruptionsprävention, kann auch bei dieser kleinen Stichprobe der befragten Unternehmen die Unternehmensgröße gesehen werden. Denjenigen Unternehmen, die der quantitativen Definition des deutschen Mittelstandes entsprachen (entweder weniger als 500 Mitarbeitende (Definition des InMF) oder weniger als 250 Mitarbeitende (EU-Definition) fällt es viel schwerer als größeren Unternehmen, formale Strukturen (wie Richtlinien und Verantwortlichkeiten) sowie praktische Maßnahmen (wie Schulungen etc.) im Unternehmen einzurichten.

Als entscheidender Faktor, ob ein Unternehmen Maßnahmen zur Korruptionsprävention betreibt, kann außerdem das Problembewusstsein der Geschäftsführung für

die Thematik gesehen werden. Weitere Untersuchungen zu KMU könnten sich der Frage widmen, inwiefern die Faktoren Unternehmensgröße, Bewusstsein und Unterstützung der Geschäftsführung zusammenwirken.

Die schwache Beteiligung der angefragten Unternehmen an den Interviews könnte außerdem ein Indiz dafür sein, dass es Unternehmen immer noch nicht leicht fällt, über Korruption oder Korruptionsprävention zu sprechen. Das Thema scheint noch immer zu heikel zu sein, um hierzu von Außenstehenden befragt zu werden. Die Ansicht der Befragten, dass das Thema mehr gesellschaftliche Beachtung finden sollte, unterstreicht diesen Umstand. Eine solche Scheu, mit dem Thema Korruption umzugehen, könnte ein weiterer Faktor sein, weshalb die Berichterstattung der UN Global Compact Unternehmen sich in vielen Fällen auf ein Minimum beschränkt.

Viele der Befragten merken im Gespräch an, dass Unsicherheit darüber bestehe, was Korruption ist und wo sie beginne. Auch dies muss als ein entscheidendes Hindernis angesehen werden, um Korruptionsprävention effektiv umzusetzen. In der Sneepe-Studie aus dem Jahr 2014 wurde bereits deutlich, dass die Richtlinien vieler Unternehmen weit auseinander reichen. So sahen manche Unternehmen in ihren Geschenkerichtlinien Zuwendungen ab 10 Euro als Problem an, manche setzten diesen Wert hingegen erst bei 100 Euro an.

Bis auf die Ausnahme des größten Unternehmens wurde aus keiner der Aussagen von Befragten deutlich, dass Richtlinien und Verhaltensregeln einer kontinuierlichen oder sich wiederholenden Aktualisierung unterzogen werden, oder ob die MitarbeiterInnen erneut an diese erinnert werden. Vielmehr entstand der Eindruck, dass dies als einmalige Aufgabe angesehen werde. Auch diese Einstellung kann als Hindernis gesehen werden, das Implementierung und Integration von Korruptionsprävention in die Unternehmenskultur verhindert.

Unklar bleibt nach den Gesprächen außerdem, ob Korruption in erster Linie als eine Gefahr von außen oder auch als Risiko von innen wahrgenommen wird.

Wie wird die DGCN-Berichterstattung über Korruption empfunden?

In diesem Bereich konnten die wenigsten neuen Informationen gewonnen werden. Dies mag dem Umstand geschuldet sein, dass ein großer Teil der befragten Unternehmen noch sehr neu im DGCN-Netzwerk war und aus diesem Grund noch keine Erfahrung mit der Berichterstattung vorlag. Es konnte jedoch festgestellt werden, dass die Unternehmen sich mehr Orientierung und Hilfestellungen wünschen.

Aus den Erfahrungen der Interviews lassen sich außerdem folgende Erkenntnisse gewinnen:

- KMU benötigen gesonderten Rat, wie sie der Vielzahl der Anforderungen mit angemessenem Aufwand begegnen können. Anschauliche Vorlagen, die mit geringem Aufwand auf das Unternehmen zugeschnitten werden können, wären eine große Hilfe.²

² Für Korruptionsbekämpfung hat Transparency International Deutschland e.V. zwei Broschüren speziell für KMU erarbeitet: „Führungsgrundsätze für kleine und mittlere Unternehmen zur Bekämpfung von Korruption“. Juni 2014 (21 Seiten).
“Checkliste für ‚Self-Audits‘ zur Korruptionsprävention in Unternehmen“. Juli 2014 (9 Seiten).

- Möglicherweise benötigen die Führungskräfte gerade in den KMU Anregungen dazu, wie sie althergebrachte Kommunikationsmuster verändern können, um den *tone from the top* zu **verändern**, ohne in Erklärungsnot zu geraten.
- Offensichtlich kann die Erfahrung eines bekannt gewordenen Korruptionsfalles ein Unternehmen nachhaltig prägen. **Erfahrungsberichte** solcher Unternehmen im Originalton stellen einen Wert dar, aus dem andere Unternehmen viel lernen könnten. Das Deutsche Global Compact Netzwerk könnte einen solchen Erfahrungsaustausch im vertraulichen Umfeld fördern. Dort wo Korruption noch "normal" ist, ist das Wissen darum auch vorhanden. Daher wäre es naheliegend, branchenweise vorzugehen, um die Befürchtung zu entkräften, dass "die Anständigen das Nachsehen im Wettbewerb haben".

ANLAGE: Gesprächsleitfaden Interviews Korruptionsprävention

1. Richtlinien und Maßnahmen zur Vorbeugung von Korruption im Unternehmen

a. Haben Sie **schriftliche Richtlinien** zur **Vorbeugung** von Korruption? Z.B.:

- Geschenkerichtlinien
 - Bewirtschaftungsrichtlinien
 - Richtlinien für Zulieferer
 - Weitere (in Planung)?
-

b. Gibt es bei Ihnen **andere Maßnahmen** oder Mechanismen, die Korruption **vermeiden** oder im Nachhinein **sanktionieren**? Z. B.:

o **Schulungen für Mitarbeiter:**

- externe interne Schulungen
- für alle MA für ausgewählte Abt/Gruppen

o **Hinweisgeber-/ Beschwerdemechanismen:**

- Ombudsperson im Unternehmen
- externe Vertrauensperson

(z. B. Anwaltsbüro , spezialisiertes Beratungsinstitut , öffentl. Antikorruptionsbeauftragter , sonst.)

Erreichbar über: E-Mail-Adresse Webseite

Phys. Briefkasten Telefon

Anonym erreichbar ?

o **Interne Revision**

o **Weitere** (in Planung)?

.....

2. Bewusstsein für Korruptionsbekämpfung

• Gibt es im Unternehmen klar festgelegte Verantwortlichkeiten bzw. eine bestimmte Person, die hierfür zuständig ist?

• Haben Sie auf fachspezifische Angebote für **Korruptionsbekämpfung** von außen zurückgegriffen? Z.B.: Teilnahme an

- IHK-Angeboten
- Branchen-/Verbandsinitiativen
- Angebote von Nicht-Regierungsorganisationen
- Sonst.

• Stellt die **Geschäftsleitung** z.B. in Ansprachen oder Unternehmenszeitschriften an die MA klar, dass Korruption nicht geduldet wird?

• Glauben Sie, dass es **bei den MA** als klare Vorgabe ankommt?

• Glauben Sie, dass es in ihrem Unternehmen und ihren Geschäftsbeziehungen **Korruptionsrisiken** gibt?

3. Was sehen Sie als konkrete Probleme in den Unternehmen selbst an, die effektive Korruptionsprävention verhindern/erschweren?

- Korruption von Führungsspitzen noch nicht als ernstes Problem wahrgenommen
- Korruptionsbekämpfung zu wenig in die Unternehmenskulturen integriert
- Kosten der Korruptionsbekämpfung
- Konkurrenten der Branche schnappen sich Aufträge durch Korruption
- Es wird nicht offen genug über Korruption gesprochen / geschrieben
- Konkurrenzdruck / Angst um den Arbeitsplatz verleitet Mitarbeiter zu Korruption
- Es fehlt ein verlässlicher Branchen-/Verbands-Codex gegen Korruption
- Es fehlt an Möglichkeiten, im Vertrauen mit anderen Unternehmen, das Thema zu erörtern
- Keine Zeit, ein funktionierendes Compliance-System zu etablieren
- Sonst:

4. Welche Lösungen sehen Sie um Korruption allgemein in der Wirtschaftswelt einzudämmen?

- Breitere Beteiligung an Unternehmens-Netzwerken wie z.B. Global Compact
- Aufklärung durch Regierung, EU, OECD, UN, NRO
- Gesellschaftliche Ächtung von Korruption
- Medienberichte über Korruptionsskandale
- Umfassendere Weiterbildung der Führungskräfte
- Umfassendere Weiterbildung der Mitarbeiter
- Offenerer Umgang mit dem Thema Korruption in Unternehmen
- Häufigere Betriebsprüfungen
- Härtere Strafen für Korruption
- Unternehmensstrafrecht
- Korruptionsregister (Ausschluss von Aufträgen)
- Positive Berichterstattung über Nutzen/Erfolge von Korruptionsbekämpfung
- Berichtspflicht über Korruptionsbekämpfung für alle
- Entsprechender Druck zur Korruptionsbekämpfung von der Branche/Verband
- Sonst:

5. Berichterstattung über Korruptionsbekämpfung

Global Compact erwartet, dass Unternehmen u.a. über Ihre Fortschritte bei Korruptionsbekämpfung (das 10. Prinzip) berichten.

- Fällt Ihnen diese Berichterstattung schwer?
- Wenn schwer, was würde Ihnen die Berichterstattung erleichtern?
 - Mehr Beispiele von anderen Unternehmen
 - Präzise Vorgaben für Berichterstattung

Sonst:

.....