

# Sauber handeln in korrupten Märkten – geht das?

Transparency International Deutschland zeigt einen Weg zur  
Korruptionsbekämpfung in schwierigen Märkten: von der Compliance  
zur Collective Action

*Im Sommer des Jahres 2010 bekannte ein weltweit tätiger deutscher mittelständischer Unternehmer in einem Zeitungsinterview freimütig, dass er mehrfach im Ausland bestochen habe, um Aufträge zu bekommen: In manchen Ländern ginge es gar nicht anders und alles andere sei „reine Heuchelei“. Es dauerte keine zwei Wochen, bis die Staatsanwaltschaft zwangsläufig seine Geschäfts- und Privaträume wegen des Verdachtes auf Auslandsbestechung, die seit 1999 verboten ist, auf Beweise hin untersuchte. Sind Unternehmen scheinbar korrupten Märkten ausgeliefert oder können sie – gemeinsam – für saubere Geschäftspraktiken auch in schwierigen Märkten sorgen? Ein Plädoyer für Collective Action.*



## Sind Unternehmer hilflose Opfer korrupter Märkte?

Der jährlich von Transparency International erscheinende Korruptionswahrnehmungsindex, der CPI, misst die bei Amtsträgern und Politikern wahrgenommene Korruption. Im letzten erschienenen CPI wurden 175 Länder und Territorien aufgelistet. Nicht wenige Unternehmen, Beratungsinstitute und internationale Investoren nutzen diesen Index, um die Gefahren für ihre Investitionen zu bewerten. Kann man in Ländern ab einem bestimmten Rang auf dem Index überhaupt noch sauber Geschäfte tätigen? Oder ist man gezwungen, die aufgehaltene Hand zu füllen, weil anders die Unterschrift unter den Vertrag nicht zu erlangen ist? Korruption ist nach wie vor weltweit ein großes Problem, die Schätzungen wie viel Geld in dunklen Kanälen verschwindet, gehen in die Milliarden.

Was können ein Unternehmen und ein Unternehmer also tun, besonders in hochriskanten Ländern dieser Welt; Ländern bei denen die internen Compliance- und Kontrollsysteme des Unternehmens verstärkte strenge Prüfungen anordnen und verantwortungsbewusste Investoren Fragezeichen setzen? *Collective Action gegen Korruption* ist die Antwort – ein gemeinsames Agieren der Unternehmen.

## Warum ist die Zeit für Collective Action gekommen?

Unternehmen, besonders international tätige, haben weltweit in den Aufbau von Compliance Management Systemen (CMS) investiert. Diese sollen sicherstellen, dass im Unternehmen sowohl die nationalen und internationalen Gesetze als auch die intern gesetzten Regeln eingehalten werden. Bezogen auf Korruption heißt das, dass jegliche Art der illegalen Einflussnahme auf den potenziellen Kunden einer Leistung verboten ist. Da es sich bei Korruption immer um ein geheimes Delikt handelt, sowohl der Bestechende als auch der Bestochene versuchen ihr Handeln im Dunklen zu lassen, weiß man als eventuell in einem Ausschreibungsprozess unterlegenes Unternehmen nicht, ob der Wettbewerber den Auftrag gewonnen hat wegen besserer Leistung oder weil sachfremde Vorteile versprochen wurden; dabei ist die Geldübergabe nur die crudeste Form, daneben wird um den Sanatoriumsaufenthalt für die kranke Tante oder die Einflussnahme auf die Bewerbung der Tochter an einer Spitzenuniversität usw. gebeten.

Wenn die Unternehmen CMS entwickelt und gefestigt haben und damit Korruption in ihren Reihen ausschließen, können sie untereinander Vertrauen entwickeln. Ein Vertrauen, das sicherstellt, dass auch der Wettbewerber mit sauberen Methoden in den Ausschreibungsprozess geht und der Auftrag nicht durch Korruption gewonnen wurde.



**Dr. Andreas Novak**

*Vorstandsmitglied  
Transparency International  
Deutschland e.V.,  
Berlin.*





Man kann auch sagen: Unternehmen haben sich intern gut aufgestellt durch ihre Aktivitäten im Compliance Management, nun geht es darum, den nächsten logischen und erfolgversprechenden Schritt zu gehen und gemeinsam mit anderen Gleichgesinnten für saubere Geschäftspraktiken auch in schwierigen Märkten zu sorgen.

## Formen der Collective Action und Beispiele

Eine schon seit vielen Jahren weltweit zum Einsatz kommende Form der Collective Action sind die von Transparency International entwickelten sogenannten *Integritätspakte*: Wenn eine Leistung ausgeschrieben wird, beispielsweise für den Bau eines Kraftwerkes, verpflichtet der Ausschreibende alle Bieter per Vertrag, korruptionsfrei zu arbeiten. Ein Monitor überwacht die Aktivitäten – bei Verstößen drohen Sanktionen bis hin zum Ausschluss. Nicht wenige sagen, Integritätspakte sind keine klassischen Collective Actions, weil ihnen kein freiwilliger Zusammenschluss zugrunde liegt; der Auftraggeber gibt die Spielregeln für die Lieferanten vor. Aber ist es ein Verlust an Freiheit oder ist es nicht vielmehr der Gewinn eines *level playing field*, wenn alle sich zu gesetzmäßigem Verhalten bekennen?

Bei sogenannten *projektspezifischen* Collective Actions schließen sich die bei einer Ausschreibung infrage kommenden Unternehmen zusammen und verpflichten sich per Vertrag, sauber zu arbeiten.

*Branchenspezifische* Collective Actions: Hier schließen sich die in einer Branche arbeitenden Unternehmen auf lokaler, regionaler oder nationaler Ebene zusammen und versichern sich per Vertrag, korruptionsfrei zu arbeiten. Ein Beispiel hierfür ist das „Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V.“ das 1996 in der bayrischen mittelständischen Bauindustrie gegründet und seit 2007 mit einer weiterentwickelten Satzung als „EMB-Wertemanagement Bau e.V.“ firmiert.<sup>1</sup>

*Branchenübergreifende* Collective Action ist beispielsweise die vom *World Economic Forum* ins Leben gerufene *Partnering Against Corruption Initiative (PACI)*.<sup>2</sup> Führende, auch multinational tätige Unternehmen haben sich zusammengeschlossen um für Null-Toleranz gegenüber allen Formen der Korruption in ihren Geschäften einzutreten.

Das Institut der Weltbank unterscheidet Collective Actions anhand von zwei Kriterien: Dauer und die Höhe des Engagements.<sup>3</sup> Die oben genannten projektspezifischen Collective Actions wären also von kürzerer Dauer, nämlich nur auf das Projekt bezogen, während PACI grundsätzlich gilt.

Mit den verstärkt auch im Mittelstand verabschiedeten Compliance Management Systemen sind die projektspezifischen Collective Actions genauso wie die Integritätspakte keine Belastung, sondern sie stellen gleiche Chancen sicher. Compliance und Korruptionsprävention gelten immer und für alle Projekte – kein Unternehmen hält es auf Dauer aus, sich bei dem einen Projekt zur Korruptionsfreiheit zu verpflichten und bei anderen zu bestechen. Unternehmen haben es in der Hand, Bestechungszahlungen zu leisten oder prinzipiell zu verweigern. Entweder sie nähren und stabilisieren damit korrupte Netzwerke oder sie tragen zu einem sauberen Leistungswettbewerb bei.

*Multistakeholder-Initiativen*: Für ein einzelnes Projekt, beispielsweise den Bau eines Staudamms, kann Korruptionsfreiheit durch projektbezogene Collective Actions gesichert werden, vor allem wenn es sich nur um eine Handvoll von geeigneten Bietern handelt, also einem Oligopol. Ziel muss es aber sein, dass sich an den Zuständen in korrupten Ländern grundsätzlich etwas ändert. Daher werden verstärkte Anstrengungen in sogenannte *Multistakeholder-Initiativen* gesteckt. So gründete sich das *Maritime Anticorruption Network* aufgrund der Erfahrungen von Reedern in Häfen in Nigeria, die beim Löschen ihrer Ladung mit allen Arten von

### CPI 2015: Tabellarisches Ranking

Rank	Country/territory	2015 Score	2014 Score	2013 Score	2012 Score
1	Denmark	91	92	91	90
2	Finland	90	89	89	90
3	Sweden	89	87	89	88
4	New Zealand	88	91	91	90
5	Netherlands	87	83	83	84
5	Norway	87	86	86	85
7	Switzerland	86	86	85	86
8	Singapore	85	84	86	87
9	Canada	83	81	81	84
10	Germany	81	79	78	79
10	Luxembourg	81	82	80	80

<https://www.transparency.org/cpi2015/results>

## Formen der Collective Action:

Branchenübergreifende  
Collective Actions

Branchenspezifische  
Collective Actions

Integritätspakete

Multistakeholder  
– Initiativen

projektspezifische  
Collective Actions

Korruption konfrontiert waren.<sup>4</sup> Gemeinsam konnten mit den beteiligten Stakeholdern (Zollbehörden, den nationalen Antikorruptionsbehörden u.a.) neue Wege beschritten werden, um die Korruption in den Häfen in den Griff zu bekommen. In der Gründungsphase bestand die Initiative aus acht Schifffahrtsunternehmen, mittlerweile ist sie auf mehr als 50 angewachsen. Sie kann und wird ihr akkumuliertes Wissen nun auch in anderen Häfen der Welt anwenden.

So auch die in Deutschland beheimatete Alliance for Integrity (AfIn):<sup>5</sup> Sie wurde nach mehrjähriger Vorbereitung offiziell im Oktober 2015 mit einer Erstfinanzierung aus dem Etat des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit gegründet und hat sich auf die Fahnen geschrieben, in ihren ersten Zielländern (Indien, Ghana, Brasilien und Indonesien) die Korruptionssituation nachhaltig zu verbessern. Auch hier werden, aufbauend auf den Erfahrungen deutscher Unternehmen (neben anderen die MAN SE, Metro AG und SAP SE) andere Stakeholder in den Ländern eingebunden, um Fortschritte in der jeweiligen nationalen Korruptionsprävention zu erreichen. Neben anderen Unternehmen in den Ländern sind das beispielsweise die lokalen und nationalen Verbände, die Zollbehörden, die Regierungen und Gesetzgebungsorgane.

### Gefahren für Collective Action

Collective Actions zu initiieren und durchzuführen braucht Geduld. Wettbewerber an einen Tisch zu bekommen benötigt den Aufbau von Vertrauen. Zu gleicher Zeit muss sichergestellt sein, dass es keine Kartellabsprachen gibt. Deswegen werden Collective Actions häufig auch von externen Moderatoren begleitet.

Sanktionsmechanismen müssen für den Fall vorhanden sein, dass verabredete Integritätsversprechen nicht eingehalten werden. Das im Englischen so schön genannte *window-dressing* sollte auf jeden Fall vermieden werden. Unternehmen, die kein wirklich aktives CMS besitzen, sollten von der Teilnahme an einer

Collective Action absehen bzw. ausgeschlossen werden. Auch sollte es funktionierende Governance-Strukturen geben. Vielleicht hätten diese ja geholfen zu verhindern, dass die größte deutsche Privatbank ins Visier der Ermittler wegen Geldwäsche in Moskau gerät. Ausgerechnet diese Bank gehörte zu den Gründern der Collective Action, die sich erstmals im Chateau Wolfsberg 1999 traf um Regularien eben genau zur Verhinderung der Geldwäsche zu entwickeln.

Aber wie es immer so ist bei Innovationen:<sup>6</sup> Nicht alles gelingt auf Anhieb, man lernt, wird im Laufe der Zeit besser und verfeinert innovative Strategien für den weltweiten Kampf gegen Korruption. Wieweit der mit dem Instrumentarium der Collective Actions mittlerweile gediehen ist, zeigt, neben den oben erwähnten Quellen auch eine interaktive Webseite.<sup>7</sup>

### FAZIT

Man muss keine Straftat begehen, mit der man sich als Unternehmen schließlich selbst und dem fairen Wettbewerb schadet, sondern kann Korruption gemeinsam wirkungsvoll verhindern – nämlich dadurch, dass man nicht zahlt. Die Chance: weniger Kosten, mehr Spielraum für Innovation, bessere Leistung, höhere Wettbewerbsfähigkeit und verantwortliches Handeln für die Gesellschaft.

- 1 <http://www.bauindustrie-bayern.de/themen.html>
- 2 <http://www.weforum.org/community/partnering-against-corruption-initiative-0>
- 3 A Practical Guide for Collective Action Against Corruption, S. 16; zu finden unter: <https://www.unglobalcompact.org/library/1781>
- 4 Ebd. S. 28
- 5 [www.afin.international](http://www.afin.international)
- 6 Mark Pieth (ed.): Collective Action: Innovative Strategies to Prevent Corruption. Dike Zürich/St.Gall 2012.
- 7 <http://www.collective-action.com/initiatives/map>