

Einkauf

## Wir-Gefühl gegen Bestechlichkeit

**Unternehmen kämpfen mit Compliance-Regeln und internen Ermittlern gegen Korruption bei ihren Einkäufern. Wirkungsvoller könnte allerdings ein gutes Betriebsklima sein.**

*von Lars Reppesgaard*

Anfang Oktober klopfen unangenehme Besucher ans Tor des Mercedes-Werks in Bremen. Die Staatsanwaltschaft des nahegelegenen Landkreises Verden will Büros durchsuchen, um Unterlagen über den Zahlungsverkehr und Kontodaten sicherzustellen. Man hegt den Verdacht, sechs Mercedes-Mitarbeiter hätten Geld von Zulieferfirmen angenommen.

Ermittelt wird auch gegen Beschäftigte von vier anderen Unternehmen aus der Region, die dem Autohersteller Technik für die Werkshallen verkauften. Fast zeitgleich kündigt Audi in Ingolstadt drei Beschäftigten wegen des Verdachts der Bestechlichkeit. Ein vierter wird in derselben Woche zu einer Haftstrafe verurteilt, weil er über Jahre Schmiergeld kassiert und von Zulieferbetrieben sogar die Finanzierung von Bordellbesuchen verlangt hatte - erst danach schob er ihnen Aufträge zu.

Auch nachdem einer der größten Korruptionsskandale der Republik den Technologieriesen Siemens erschütterte und Milliardenstrafen nach sich zog, wird kräftig weitergeschmiert. 15 Prozent der mehr als 5000 Firmen, die von der Münchner Sicherheitsberatung Corporate Trust befragt wurden, räumen ein, dass ihnen durch Korruption und Untreue Schaden entstanden ist. "Ans Licht kommt nach wie vor nur ein Bruchteil der Fälle", sagt Geschäftsführer Christian Schaaf: "Viele werden unter den Tisch gekehrt."

### **Interne Ermittlungen sind häufig ein Drahtseilakt**

Allerdings tut sich etwas in den Unternehmen: Vor allem große Konzerne haben in den vergangenen Jahren Verantwortliche benannt, die Regeln für die Auftragsvergabe und -akquise definieren, darauf achten, dass Mitarbeiter sich an diese halten und Korruptionshinweise entgegennehmen.

Unternehmen wie die Deutsche Bahn oder der Frankfurter Flughafenbetreiber Fraport haben nach etlichen Korruptionsfällen schlagkräftige Abteilungen eingerichtet, die das Schmieren bekämpfen. Mitunter schießen die Korruptionsbekämpfer allerdings über das Ziel hinaus, wie die Datenaffäre der Deutschen Bahn im Frühjahr zeigte.

Der Konzern hatte Mails und Kontodaten von mehr als 170.000 Mitarbeitern ohne konkreten Verdacht durchleuchtet. Daraufhin mussten neben dem damaligen Bahnchef Hartmut Mehdorn auch der Leiter der Konzernrevision und der Leiter der Compliance-Abteilung den Hut nehmen.

Mehr zu: [Korruption](#)

### **Unangebrachtes Misstrauen schlägt aufs Betriebsklima**

Auch wenn die Balance zwischen notwendiger Kontrolle und unangebrachtem Misstrauen, das dem Betriebsklima schadet, nicht immer leicht zu halten ist, haben andere Unternehmen

nachgezogen. Siemens etwa hat infolge seiner weltweiten Korruptionsskandale das interne Ermittlungswesen ebenfalls neu aufgestellt.

Zuletzt kündigte der Lastwagenbauer MAN den Aufbau einer Compliance-Organisation an, nachdem die Staatsanwaltschaft im Sommer begann, wegen dubioser Provisionszahlungen bei Lkw- und Busverkäufen in Deutschland gegen mehr als 100 Beschuldigte zu ermitteln. Trotz der Initiativen bleibt der Nachholbedarf in der deutschen Wirtschaft groß.

Laut Corporate-Trust-Umfrage hat nur ein Fünftel aller Unternehmen einen eigenen Compliance-Verantwortlichen, der rechtskonformes und verantwortungsbewusstes Handeln im Unternehmen sicherstellt. Dabei kommt Korruption viele Firmen teuer zu stehen. Wenn Einkäufer nicht objektiv, sondern mit Blick auf die eigene Briefftasche entscheiden, geben die Firmen oft zu viel aus, beschaffen Waren, die nicht optimal zum eigenen Bedarf passen oder setzen auf weniger gut geeignete Lieferanten.

### **Geldstrafen können teuer werden für Unternehmen**

Wenn die Geschäfte dann auch noch aufliegen, explodieren die Kosten. Beispiel Siemens: Die Schmiergeldaffäre hat den Konzern nach eigenen Angaben mehrere Milliarden Euro gekostet. Allein das Hinzuziehen von externen Beratern, die Verstöße untersuchten und neue Kontrollsysteme entwarfen, kostete Siemens 2007 rund 347 Mio. Euro und 2008 gar 510 Mio. Euro.

Dazu kommen Geldstrafen: Unter anderem mit Blick auf die Verfahren der Münchner Staatsanwaltschaft und der US-Börsenaufsicht SEC hat Siemens für 2008 eine Rückstellung von 1 Mrd. Euro gebildet. Weil die Folgen der Korruption so verheerend sind, zieht auch der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) in Frankfurt am Main gegen die Gefälligkeitwirtschaft ins Feld. Er stellt Firmen Informationsmaterial und Fragenkataloge zur Verfügung, die helfen zu erkennen, an welchen Stellen sie anfällig für Bestechungsversuche sind.

Im November 2008 veröffentlichte der Verband zudem einen Kodex, der fundamentale Regeln zur Bekämpfung von Korruption enthält. Die Unterzeichner werden in einer für die Geschäftspartner einsehbaren Liste auf einer Webseite des BME geführt. "Wir wollten mit Selbstauskünfterverfahren sicherstellen, dass man hier nicht nur einen wohlklingenden Text zum Thema Compliance veröffentlicht", erklärt BME-Rechtsanwalt Sebastian Schröder:

### **Compliance-Abteilungen oder die Mitarbeiter motivieren**

"Wichtig ist uns, dass die Firmen, die sich dem Code of Conduct verpflichtet fühlen, auch selbst Maßnahmen ergreifen und öffentlich dokumentieren, was sie tun." Acht Firmen haben sich bisher zum Kodex bekannt, darunter Fraport, ThyssenKrupp, Hochtief und der Mittelständler SRI Radio Systems.

Für wirksamer als den Aufbau von Compliance-Abteilungen, die Mitarbeiterkontrolle und das Verabschieden von Regelwerken hält Corporate-Trust-Geschäftsführer Schaaf indes den Aufbau einer Unternehmenskultur, die Mitarbeiter motiviert, das Richtige zu tun. Die meisten Täter wissen nämlich genau, was sie machen, wenn sie sich schmieren lassen - und haben nicht mal ein schlechtes Gewissen.

Sie glauben vielmehr, dass ihnen ein kleines Extra zusteht, als Ausgleich fürs miese Betriebsklima oder Schmerzensgeld für die fehlende Anerkennung ihrer Arbeit. "Loyalität fehlt oft dort, wo Führungsverantwortliche etwas falsch machen", sagt Schaaf: "Das kann bei Korruptionsversuchen verheerende Auswirkungen haben. Mitarbeiter, die das Gefühl haben, dass man hinter ihnen steht und sie fördert, sind dagegen weit weniger anfällig für Korruptionsangebote als Menschen, die wenig Gründe sehen, ihrem Arbeitgeber gegenüber loyal zu sein."