



**RESIST**

**Resisting Extortion  
and Solicitation in  
International Transactions**

**ERPRESSUNG UND BESTECHUNGSFORDERUNGEN  
IN INTERNATIONALEN GESCHÄFTEN WIDERSTEHEN**



United Nations Global Compact



### Haftungsausschluss

Diese Veröffentlichung ist ausschließlich auf den Einsatz zu Lernzwecken gerichtet. Die Einbeziehung von Firmennamen und/oder Beispielen stellt keine Werbung für die einzelnen Unternehmen dar.

### Copyright

Copyright © 2011

International Chamber of Commerce (ICC)  
Transparency International  
United Nations Global Compact  
World Economic Forum

Dieses Werk ist, einschließlich aller seiner Teile, urheberrechtlich geschützt. Die International Chamber of Commerce (ICC), Transparency International, United Nations Global Compact und das World Economic Forum sind Inhaber aller von den anwendbaren Gesetzen zum geistigen Eigentum definierten Rechte an diesem gemeinsam erstellten Werk. Der kommerzielle Einsatz dieses Werkes ist verboten. Jegliche vollständige oder teilweise Reproduktion muss diese Copyright-Notiz enthalten.

Die in der vorliegenden Publikation enthaltenen Empfehlungen spiegeln die Sichtweise der herausgebenden Organisationen wider, jedoch nicht zwingend die der einzelnen Mitglieder.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Formen verzichtet.

### Herausgeber



Die Koalition gegen Korruption.



### Unterstützt von



Im Auftrag des

**BMZ**



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung

**RESIST**

**Resisting Extortion and Solicitation  
in International Transactions**

**Erpressung und Bestechungsforderungen  
in internationalen Geschäften widerstehen**

Ein Instrument für Schulung  
und Training in Unternehmen

Gemeinsam entwickelt von

International Chamber of Commerce

Transparency International

United Nations Global Compact

World Economic Forum



# Inhalt

<b>Einleitung</b>	<b>6</b>
<b>Szenario 1</b> In einer Ausschreibung sind die Bedingungen (einschließlich technischer Spezifikationen) so angelegt, dass sie einen Lieferanten begünstigen und mögliche Wettbewerber ausschließen.	<b>10</b>
<b>Szenario 2</b> Ein Mittelsmann bietet einem Unternehmen an, den Zuschlag für eine Ausschreibung zu bekommen, wenn es eine Vergütung für den Verlierer im Bieter-Prozess zahlt.	<b>12</b>
<b>Szenario 3</b> Bestechungsforderungen für die Herausgabe vertraulicher Informationen in der Phase der Vor-Ausschreibung oder der Ausschreibung.	<b>13</b>
<b>Szenario 4</b> „Kickback“-Geschäft: Ihrem Vertriebsmitarbeiter wird eine versteckte Kompensationszahlung von einem Kunden oder einem Mittelsmann angeboten.	<b>15</b>
<b>Szenario 5</b> Ein Gastland fordert die Zusammenarbeit mit einem bestimmten Unternehmen des Gastlandes, das ein hohes Korruptionsrisiko darstellt.	<b>16</b>
<b>Szenario 6</b> Ein Kunde fordert im letzten Moment eine „Abschluss-Gebühr“, um einen Vertrag unter Dach und Fach zu bringen, auf den Sie jetzt nicht mehr verzichten können.	<b>19</b>
<b>Szenario 7</b> Einem Unternehmen, das sich gegen unfaire Beschaffungsbedingungen gewehrt hat, wird mit manipulierter strafrechtlicher Verfolgung und hohen Strafzahlungen gedroht.	<b>20</b>
<b>Szenario 8</b> Eine örtliche Behörde verlangt eine Gebühr für die technische Zulassung der Ausrüstung.	<b>21</b>
<b>Szenario 9</b> Neu angeworbene Mitarbeiter erhalten ohne Zahlung eines Beschäftigungs-Aufschlags keine Arbeitserlaubnis.	<b>22</b>
<b>Szenario 10</b> Ein örtlicher Polizeibeamter verlangt eine Geldzahlung, um einem ausländischen Mitarbeiter die Überschreitung einer Binnengrenze zu gestatten.	<b>24</b>
<b>Szenario 11</b> Ein Angestellter der staatlichen Elektrizitätsgesellschaft verlangt Geld für den Anschluss an das Stromnetz.	<b>27</b>

<b>Szenario 12</b>	<b>28</b>
Lang erwartete Ausrüstungsgegenstände werden bei der Zollabfertigung festgehalten, und nur die Zahlung einer „Sondergebühr“ kann ihre umgehende Freigabe bewirken.	
<b>Szenario 13</b>	<b>30</b>
Verderbliche Waren werden im Zoll festgehalten und sollen erst nach einer Geldzahlung freigegeben werden.	
<b>Szenario 14</b>	<b>31</b>
Ein Steuerbeamter verlangt einen „Kickback“ als Gegenleistung für eine Steuerentlastung oder eine Einigung in einer Steuervereinbarung.	
<b>Szenario 15</b>	<b>32</b>
Ein Gewerkschaftsführer verlangt eine Zahlung an einen Vorsorgefonds, bevor er seinen Mitgliedern die Entladung eines Schiffes erlaubt.	
<b>Szenario 16</b>	<b>33</b>
Ein Kunde bittet Ihr Unternehmen, während seines Besuches Ihres Hauptsitzes eine Vorsorgeuntersuchung in einem renommierten Krankenhaus zu organisieren und zu bezahlen.	
<b>Szenario 17</b>	<b>34</b>
Ein Regierungsvertreter verlangt kostenlose Muster Ihrer Produkte für den privaten Gebrauch.	
<b>Szenario 18</b>	<b>35</b>
Ein Regierungsvertreter fordert finanzielle Unterstützung für eine Aktivität, die eng mit privaten Interessen hochrangiger Regierungsmitglieder verknüpft ist.	
<b>Szenario 19</b>	<b>36</b>
Ein Vermittler verlangt von einem Finanzdienstleister für die Vermittlung eines Kunden eine über die regulären Provisionen und Gebühren hinausgehende Vergütung.	
<b>Szenario 20</b>	<b>38</b>
Ein Lieferant bietet ein Bestechungsgeld, damit ein Vertragsmanager nicht spezifikationskonforme oder minderwertige Waren oder Dienstleistungen „übersieht“.	
<b>Szenario 21</b>	<b>40</b>
Als Bedingung für eine Vertragsänderung verlangt ein Repräsentant Ihres Kunden eine Gebühr, die zuvor nicht vereinbart war.	
<b>Szenario 22</b>	<b>42</b>
Gegen eine Gebühr bietet ein „Geschäftsmann“ an, bei der Wiederaufnahme von Abschlagszahlungen behilflich zu sein, die Ihr Kunde ohne ersichtlichen Grund eingestellt hat.	
<b>Anhang: Allgemeine Regeln für den Umgang mit Erpressung und Bestechungsforderungen</b>	<b>45</b>
<b>Impressum</b>	<b>54</b>



# Einleitung

## Das Schulungsinstrument RESIST

### Ziel

Immer mehr Unternehmen führen umfassende Compliance-Programme ein, um Bestechung und Korruption in geschäftlichen Transaktionen vorzubeugen. Neue Gesetze gegen Korruption, verschärfte Strafverfolgung sowie die zunehmende Bedeutung unternehmerischer Verantwortung machen es für Unternehmen unerlässlich, gegen Korruption vorzugehen.<sup>1</sup>

Gleichwohl berichten viele Unternehmen, dass sie Einforderungen von Bestechungsgeldern weiterhin ausgesetzt sind und diese auch manchmal erpresserische Züge tragen. Anstiftung und Aufforderung zu Bestechung und Erpressung bleiben also tägliche Herausforderungen für die Wirtschaft, die allerdings bisher in der Anti-Korruptions-Gesetzgebung kaum Beachtung fanden. Wichtige internationale Instrumente gegen Bestechung wie die Anti-Bribery Convention (Anti-Bestechungs-Vereinbarung) der Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) befassen sich nicht mit diesem Problem.

Aber die Zeiten ändern sich. Einige ausdrückliche Bestimmungen internationaler Regularien wie die United Nations Convention against Corruption – UNCAC (Konvention der Vereinten Nationen gegen Korruption) verbieten „passive“ Korruption, Erpressung oder Anstiftung zu Bestechung sowohl im öffentlichen Bereich als auch in der privaten Wirtschaft.<sup>2</sup> Neueste Empfehlungen der OECD<sup>3</sup> schlagen vor, dass Unternehmen Maßnahmen für die wesentlichen Risikobereiche einführen, einschließlich Aufforderung/Anstiftung zu Bestechung/Bestechungsforderungen und Erpressung. Sie fordern darüber hinaus, allgemeine Hilfen und Unterstützung zur Abwehr von Erpressung und Bestechungsforderungen für Unternehmen bereitzustellen, insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen (KMUs).

An dieser Stelle soll die vorliegende Broschüre (RESIST – Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions) einen Beitrag leisten. RESIST basiert auf tatsächlichen Fällen und dient als Schulungsinstrument. Es bietet Mitarbeitenden von Unternehmen praktische Anleitung, wie sie unangemessene Forderungen von Kunden, Geschäftspartnern oder Amtsträgern auf wirksame und ethisch vertretbare Weise vermeiden und ihnen begegnen können, selbst wenn solche Forderungen von Drohungen begleitet sind. RESIST zielt in erster

Linie darauf ab, Mitarbeitern die Risiken von Bestechungsforderungen durch offene Diskussion bewusst zu machen und Empfehlungen zu konkreten und moralisch vertretbaren Reaktionen auf schwierige Situationen zu geben.

### Inhalt

Die Unternehmen, die an der Erstellung der vorliegenden Broschüre mitgewirkt haben, lieferten 22 Fallbeispiele und passende Reaktionen. Diese illustrieren ein breites Spektrum von Bestechungsforderungen. An dieser Stelle sei allerdings erwähnt, dass die Fallbeispiele weder erschöpfend noch auf alle Sachverhalte in internationalen Geschäften übertragbar sind.

Die Fallbeispiele sind in Anlehnung an den Projektlebenszyklus internationaler Geschäfte in zwei Abschnitten unterteilt. Sie umfassen einerseits die Phase vor einem Verkauf und im Bieter-Prozess und andererseits die Phase der Projektumsetzung nach der Vergabe. Die Fallbeispiele 1 bis 7 (erstmalig in 2009 veröffentlicht) befassen sich mit Bestechungsforderungen im Beschaffungsprozess. Die Fallbeispiele 8 bis 22 untersuchen Bestechungsanfragen während des Projektverlaufs und im Tagesgeschäft.

In jedem der 22 Fallbeispiele werden zwei grundsätzliche Fragen in konkreter und spezifischer Weise behandelt:

- Wie kann das Unternehmen solche Forderungen von vornherein verhindern?
- Wie sollte das Unternehmen auf eine solche Forderung reagieren?

Darüber hinaus enthält der Anhang eine Reihe von Empfehlungen zu vorbildlichem Verhalten, die auf die meisten Situationen angewendet werden können. Anwender des RESIST-Instruments sollten sich zuerst mit diesen allgemeinen Empfehlungen im Anhang auseinandersetzen, bevor sie zu den individuellen Fallbeispielen übergehen. Die Vorschläge zum Umgang mit dem Dilemma der Bestechungsforderung umfassen sowohl individuelle Reaktionen des Unternehmens als auch gemeinschaftliche Maßnahmen („collective action“) von Unternehmen – und gegebenenfalls anderen Organisationen.

Konkurrierende Bieter, die gegen Bestechungsforderungen zusammenarbeiten wollen, sollten zunächst juristischen Rat einholen,

<sup>1</sup> Clean Business is Good Business – The Business Case against Corruption“, („Saubere Geschäfte sind gute Geschäfte – Argumente gegen Korruption“), eine gemeinsam entwickelte Publikation von UN Global Compact, Transparency International, International Chamber of Commerce und World Economic Forum Partnering Against Corruption Initiative). [http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/clean\\_business\\_is\\_good\\_business.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/clean_business_is_good_business.pdf)

<sup>2</sup> Weitere Informationen hierzu finden Sie auf regionaler Ebene in den Zivilrechts- und Strafrechtsübereinkommen des Europarates, den Protokollen des Rates der Europäischen Union (EU) zum Übereinkommen über den Schutz der finanziellen Interessen der Europäischen Gemeinschaften und dem Rahmenbeschluss des Rates der EU zur Bekämpfung der Bestechung im privaten Sektor [RB (EU) 2003/568/JI].

<sup>3</sup> Siehe Empfehlungen des OECD-Rates zur weiteren Bekämpfung der Bestechung von ausländischen Amtsträgern in internationalen Geschäftsverkehr – Council for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions (verabschiedet am 26. November 2009 mit Änderungen am 18. Februar 2010). [http://www.oecd.org/document/41/0,3343,en\\_2649\\_34487\\_44697385\\_1\\_1\\_1\\_1.00.html](http://www.oecd.org/document/41/0,3343,en_2649_34487_44697385_1_1_1_1.00.html)

um sicherzustellen, dass diese Zusammenarbeit nicht gegen Kartell- und Vergaberecht verstößt.

## Zielgruppe

Dieses Schulungs-Instrument richtet sich an alle Unternehmen, die sich in ihrer internationalen Geschäftstätigkeit der Gefahr von Bestechungsforderungen ausgesetzt sehen. Bestechungsforderungen stellen oft ein großes Problem für kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) dar, sind sie doch im Allgemeinen ungeschützter gegen diese Art von Forderungen als größere Unternehmen. und haben weniger Ressourcen zur Verfügung, um diesen Situationen angemessen zu begegnen. Auch wenn die hier vorgeschlagenen Reaktionen/Antworten auf alle Unternehmen anwendbar sind, kann die Umsetzung doch unterschiedlich sein – abhängig von der Unternehmensgröße, der Branche, dem Standort oder den besonderen Umständen der jeweiligen Bestechungsforderung.

Innerhalb der Unternehmen richtet sich die Broschüre hauptsächlich an die Verantwortlichen für Trainings/Schulungen in Ethik, Recht (Compliance) und Integrität sowie an Personen in Vertrieb, Marketing und im operativen Geschäft. Die Fallbeispiele sollen das Bewusstsein der Mitarbeiter im Unternehmen für die möglichen Gefahren durch Bestechungsforderungen und Erpressung schärfen. Sie bieten Gelegenheit, offen zu diskutieren, wie man am besten in wirksamer und praktischer Weise mit solchen Dilemmata umgeht.

## Partner-Organisationen

RESIST ist ein gemeinsames Projekt von vier internationalen Organisationen, die sich im Kampf gegen Korruption engagieren:

- International Chamber of Commerce (ICC)
- Transparency International (TI)
- United Nations Global Compact (UNGC)
- World Economic Forum Partnering Against Corruption Initiative (PACI)

Wir danken den folgenden Unternehmen und Organisationen für ihre Beiträge zu den Fallbeispielen und den Reaktionen.

- ABB
- Alcan
- Alcatel-Lucent
- A. P. Moller-Maersk

- Aveng
- Basel Institute on Governance
- BNP Paribas
- The Coca-Cola Company
- The Conference Board
- De Beers Group of Companies
- EADS (European Aeronautic Defence and Space Company)
- EDF (Electricité de France)
- Fluor Corporation
- HSBC
- ICC Switzerland
- International Federation of Inspection Agencies
- MTN Group
- Philips
- PricewaterhouseCoopers
- Sanlam
- SAP
- SEFI (Syndicat des Entrepreneurs Français Internationaux)
- SGS
- Siemens
- Statoil Hydro
- Thales
- Total

## Hinweise zur ständigen Verbesserung und Feedback:

Wir freuen uns über Hinweise und Feedback der Leser und Nutzer dieser Broschüre. Ihre Kommentare helfen uns, das Schulungs-Instrument zu erweitern und zu ergänzen. Sie leisten damit einen Beitrag zur Weiterentwicklung bewährter Praktiken in der Prävention von und angemessenen Reaktion auf Bestechungsforderungen.

Bitte nehmen Sie Kontakt auf mit:

### International Chamber of Commerce:

Viviane Schiavi, [viviane.schiavi@iccwbo.org](mailto:viviane.schiavi@iccwbo.org)

### Transparency International:

Susan Côté-Freeman,  
[businessprinciples@transparency.org](mailto:businessprinciples@transparency.org)

### United Nations Global Compact:

Olajobi Makinwa, [makinwa@un.org](mailto:makinwa@un.org)

### World Economic Forum Partnering Against Corruption Initiative:

Michael Pedersen, [paci@weforum.org](mailto:paci@weforum.org)

## Szenario 1

In einer Ausschreibung sind die Bedingungen (einschließlich technischer Spezifikationen) so angelegt, dass sie einen Lieferanten begünstigen und mögliche Wettbewerber ausschließen.

Die konkreten Empfehlungen zu diesem Szenario sollten zusammen mit den allgemeinen Empfehlungen im Anhang der RESIST-Broschüre gelesen werden.

**Fallbeschreibung:** Ihr Unternehmen bereitet ein Angebot für die Lieferung von Telekommunikationsanlagen an einen staatseigenen Betrieb vor. Sie haben viel Erfahrung als Lieferant solcher Anlagen und wissen, dass einige Ihrer Wettbewerber sich ebenfalls an der Ausschreibung beteiligen wollen. Während Sie die Ausschreibungsdokumente durchgehen, fällt Ihnen auf, dass einige Spezifikationen nur auf die Geräte eines Ihrer weniger erfahrenen Wettbewerbers passen. Sie sind erstaunt, denn Sie wissen, dass diese Spezifikationen die Leistung der Geräte nicht beeinflussen; Ihre technischen Experten halten diese Spezifikationen sogar für überholt und meinen, dass Ihre Geräte und die der meisten anderen Mitbewerber leistungsfähiger sind als Geräte mit den gewünschten Spezifikationen. Einige Tage später kommt eine Person auf Sie zu und bietet an, dass die Ausschreibungsdokumente gegen eine bestimmte Zahlung zu Ihren Gunsten geändert werden könnten.

### 1) Prävention von Korruption: Wie kann man vermeiden, dass solche Forderungen gestellt werden?

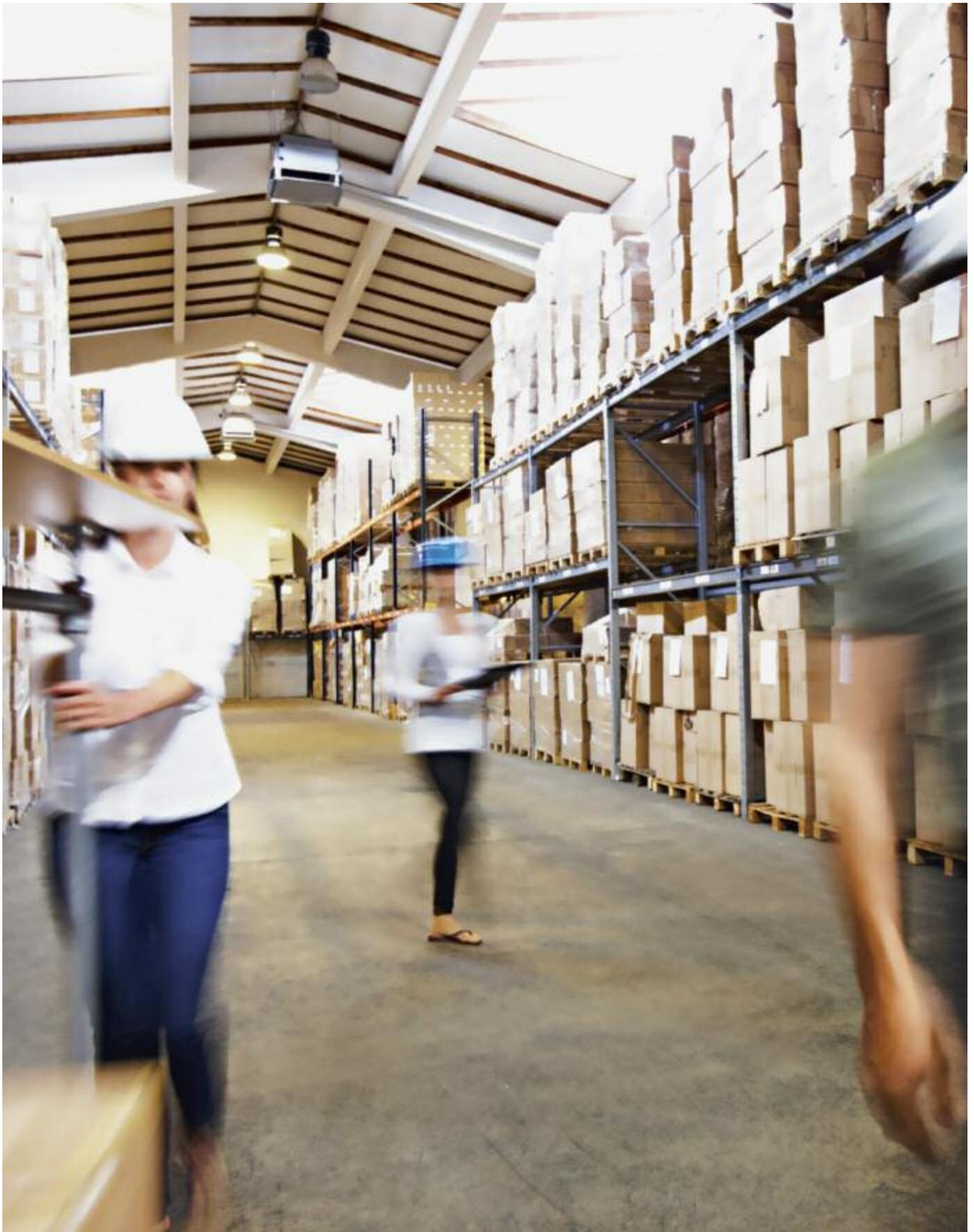
- Sprechen Sie mit der zuständigen Beschaffungsstelle über das Anliegen, die Prozesse in folgenden Bereichen zu verbessern:
  - Holen Sie die Zustimmung der Beschaffungsstelle für die Ernennung/Einstellung eines unabhängigen Beraters ein, der den gesamten Vergabeprozess überwacht. Das kann eine Einzelperson oder ein Unternehmen sein oder auch eine internationale Organisation wie die Weltbank.
  - Fordern Sie eine Vor-Qualifizierungsrunde, um Anbieter auszuschließen, die nicht über die notwendigen technischen oder finanziellen Kapazitäten (in ihrer eigenen Organisation oder bei Zulieferern) verfügen.
  - Bitten Sie um ein Treffen mit der Beschaffungsstelle, um die technischen Aspekte ihres Produkts oder ihrer Dienstleistung besser erläutern zu können.
  - Schlagen Sie vor, die Ausschreibungsbedingungen breit zugänglich zu machen.
  - Falls die Beschaffungsstelle sich auf einen Experten stützt, verlangen Sie von der Beschaffungsstelle die Offenlegung sämt-

licher Verbindungen und Geschäftsbeziehungen dieses Experten mit allen anderen Bietern.

- Prüfen und fechten Sie ggf. (auf dem Rechtsweg oder öffentlich) die Qualifikationen der Mitglieder des Gremiums an, die die Ausschreibungsbedingungen festlegen.
- Prüfen Sie, ob es spezielle Verbindungen zwischen dem Unternehmen, dessen Geräte/Ausrüstung genau auf die Ausschreibungsbedingungen passen, und der Beschaffungsstelle (oder zu einzelnen ihrer Abteilungsleiter oder Angestellten) gibt.
- Lassen Sie die Ausschreibungsbedingungen von einer qualifizierten dritten Partei überprüfen. Dies kann ein Experte sein, eine Nichtregierungsorganisation oder eine Arbeitgeberorganisation.
- Diskutieren Sie die Ergebnisse dieser Überprüfung mit der Beschaffungsstelle und erläutern Sie Ihre technischen Spezifikationen.
- Schlagen Sie Mitbietern in der Ausschreibung vor, sich gemeinsam an die Beschaffungsstelle zu wenden.
- Fechten Sie die Ausschreibungsbedingungen an, entweder öffentlich und / oder mit Bezug auf die nationale Gesetzgebung oder andere anwendbare Vorschriften zur Auftragsvergabe.
- Nehmen Sie Kontakt auf zu der Industrie- oder Handelsvereinigung, die technische Spezifikationen für Ihre Branche herausgibt, um sicherzustellen, dass die Spezifikationen allgemein genug sind, um allen Firmen ein Angebot zu ermöglichen, und sie den üblichen Standards genügen.

### 2) Umgang mit Bestechungsforderungen: Wie sollte man auf solche Forderungen reagieren?

- Lehnen Sie die Forderung ab.
- Erstellen Sie eine detaillierte Aufzeichnung der Bestechungsforderung und aller Begleitumstände.
- Informieren Sie einen zuständigen Vertreter Ihres Kunden, dass Sie und von wem Sie einen solchen Vorschlag erhalten haben.



## Szenario 2

Ein Mittelsmann bietet einem Unternehmen an, den Zuschlag für eine Ausschreibung zu bekommen, wenn es eine Vergütung für den Verlierer im Bieter-Prozess zahlt.

Die konkreten Empfehlungen zu diesem Szenario sollten zusammen mit den allgemeinen Empfehlungen im Anhang der RESIST-Broschüre gelesen werden.

**Fallbeschreibung:** Zwei Unternehmen A und B sind von einem Ministerium als Anbieter für ein Infrastrukturprojekt vorqualifiziert worden. Ein Mittelsmann, der dem Ministerium angeblich nahe steht, wendet sich an beide Anbieter mit folgendem Vorschlag: Falls Unternehmen A die Projektausschreibung gewinnt, zahlt es eine Vergütung für den Verlierer an den Mittelsmann. Falls Unternehmen B akzeptiert, dass es bei diesem Auftrag nicht berücksichtigt wird, dann erhält es eine angemessene Entschädigung für den Aufwand im Bieter-Prozess.

### 1) Prävention von Korruption: Wie kann man vermeiden, dass solche Forderungen gestellt werden?

- Überlegen Sie, wie wahrscheinlich es ist, dass Mittelsmänner versuchen werden, sich in die Vertragsverhandlungen einzuschalten.
- Sprechen Sie mit der Beschaffungsstelle, um den Bieterprozess in folgendem Punkt zu verbessern: Vereinbaren Sie mit der Beschaffungsstelle, dass kein Mittelsmann mehr in den Bieterprozess einbezogen werden darf, sobald die Angebotsunterlagen eingereicht wurden.
- Seien Sie sich bewusst, dass durch eine Abgabe oder aufgrund eines Unterauftrags, den ein Mittelsmann von Ihrem Unternehmen (A) fordert, eine „Verlierer-Vergütung“ an Unternehmen B fließen könnte.

### 2) Umgang mit Bestechungsforderungen: Wie sollte man auf solche Forderungen reagieren?

- Mitarbeiter, die mit derartigen Angeboten konfrontiert werden, sollten die Diskussion mit dem Mittelsmann sofort mit der Begründung beenden, dass eine Vergütung für den Verlierer außerhalb des Bieterprozesses liegt und diesen behindert.
- Bitten Sie den Mittelsmann um ein schriftliches Angebot, um die Legitimität des Vorschlags zu überprüfen.
- Berichten Sie dem Ministerium über die Anfrage des Mittelsmannes, der behauptet, im Auftrag des Ministeriums zu handeln.
- Weigern Sie sich, mit Mittelsmännern zusammenzuarbeiten, die erst nach dem Bieter-Prozess ausgewählt wurden.
- Hinterfragen Sie den Sinn einer Vergütung für den unterlegenen Bieter, die den Vertragspreis zum Nachteil der Regierung erhöhen oder zuungunsten des Unternehmens die Profitabilität des Projektes negativ beeinflussen kann.
- Erklären Sie dem Mittelsmann oder der Beschaffungsstelle, dass die vorgeschlagene Vorgehensweise ein Strafverfolgungsrisiko für alle Beteiligten darstellt, und zwar nicht nur in dem Land, in dem ein solcher Handel geschlossen wird, sondern auch in Ländern, die die OECD- oder UN-Konventionen zur Bekämpfung von Korruption oder Geldwäsche ratifiziert haben.
- Lehnen Sie eine Zahlung ab mit der Begründung, dass eine derartige Vergütung für den unterlegenen Bieter die Geschäftsgrundsätze Ihres Unternehmens verletzt und eventuell gegen geltendes Recht verstößt – insbesondere gegen Gesetze gegen unlauteren Wettbewerb in Ihrem Land und/oder dem Land des Geschäftspartners sowie gegen Anlagerichtlinien und Vorschriften des Beschaffungswesens/zur Auftragsvergabe (Angebotsabsprachen) in diesem Land.
- Als Unternehmen, dem ein solcher Vorschlag unterbreitet wurde, sollten Sie das andere Unternehmen darüber informieren, dass Sie diese Absprache abgelehnt haben.

## Szenario 3

### Bestechungsforderungen für die Herausgabe vertraulicher Informationen in der Phase der Vor-Ausschreibung oder der Ausschreibung.

**Fallbeschreibung:** Sie leiten eine ausländische Geschäftsstelle für einen multinationalen Konzern und benötigen noch einen großen Geschäftsabschluss, um Ihre Verkaufsziele für dieses Jahr zu erreichen. Sie bereiten ein Angebot für einen großen Auftrag vor, den Sie unbedingt gewinnen wollen. Ein Berater aus dem Umfeld des potenziellen Kunden kommt auf Sie zu und bietet Ihnen an, dass er die Auswahlkriterien der Ausschreibung offenlegt. Darüber hinaus bietet er Informationen über bereits eingegangene Angebote von Mitbewerbern an. Das alles will er gegen eine Zahlung liefern.

#### 1) Prävention von Korruption:

##### Wie kann man vermeiden, dass solche Forderungen gestellt werden?

- Stellen Sie effektive und klar kommunizierte Verhaltensregeln für alle Mitarbeitenden auf, die an einem Ausschreibungsverfahren mitwirken:
  - Identifizieren Sie mögliche Anreize für die Zahlung von Bestechungen, besonders am Ende des Jahres und sprechen Sie ganz offen darüber.
  - Schulen Sie die Mitarbeiter in der Vorgehensweise bei Ausschreibungen und in Regeln der Zusammenarbeit mit Agenten und anderen Mittelsmännern.
  - Erwägen Sie Anreize für Mitarbeiter, Aufforderungen zur Bestechung zu melden.
- Überprüfen Sie mit der Ausschreibung befasste Agenten, Berater und andere Mittelsmänner mit der notwendigen Sorgfalt (Due Diligence-Prüfung)
  - Achten Sie auf Gefahrensignale, da dieser Personenkreis oft gewohnt ist, Bestechungen an Erpresser zu zahlen.
  - Schalten Sie die für das Ausschreibungsverfahren unerheblichen/überflüssigen Mittelsmänner aus. Fordern Sie, dass deren Nutzen nachgewiesen wird.
- Erhöhen Sie die Aufdeckungswahrscheinlichkeit von Bestechungen durch zusätzliche Kontrollmechanismen:
  - Überprüfen Sie erhöhte Risiko-Zahlungen an Agenten und Berater, mit denen Sie im Ausschreibungsverfahren/Bieterprozess arbeiten.
  - Richten Sie ein regelmäßiges unabhängiges internes Monitoring ein, das einen leitenden Angestellten über erhöhte Risikozahlungen an Agenten, Berater oder vom Projektstandort entfernte Finanzinstitute informiert.
  - Fügen Sie Preisangaben und Finanzinformationen erst zum spätestmöglichen Zeitpunkt in Ihr Angebot ein, damit diese während des Ausschreibungsverfahrens/Bieterprozesses nicht in falsche Hände geraten.

#### 2) Umgang mit Bestechungsforderungen: Wie sollte man auf solche Forderungen reagieren?

- Weigern Sie sich, zu zahlen.
- Bitten Sie den Berater, sein Angebot schriftlich zu formulieren.
- Führen Sie Protokoll zum Verlauf des Treffens und berichten Sie an Ihren Vorgesetzten bzw. das Management.
- Teilen Sie der Vertragspartei mit, dass Ihnen Informationen angeboten wurden und dass Sie ein Informationsleck im Verfahren vermuten.
- Informieren Sie die Mitbieter/Wettbewerber darüber, dass Ihnen vertrauliche Informationen angeboten wurden. Schlagen Sie vor, dass alle Bieter die Beschaffungsstelle gemeinsam mit einer NGO auf eine verschärfte Überprüfung des Ausschreibungsverfahrens/Bieterprozesses ansprechen. Dies wird den Wert der vertraulichen Informationen mindern.
- Stoßen Sie Branchen-Initiativen an: Listen Sie in Erscheinung getretene Erpresser für künftige Referenzzwecke.
- Aufsichtsbehörden: Machen Sie in regulierten Branchen die zuständigen Stellen auf Bestechungsforderungen aufmerksam.

Die konkreten Empfehlungen zu diesem Szenario sollten zusammen mit den allgemeinen Empfehlungen im Anhang der RESIST-Broschüre gelesen werden.



## Szenario 4

„Kickback“-Geschäft: Ihrem Vertriebsmitarbeiter wird eine versteckte Kompensationszahlung von einem Kunden oder einem Mittelsmann angeboten.

**Fallbeschreibung:** Ihr Unternehmen nimmt an der Ausschreibung eines Großauftrags einer ausländischen Regierung teil, an der ein oder mehrere Mittelsmänner beteiligt sind. Einer der Mittelsmänner tritt an einen Ihrer Mitarbeiter heran und schlägt einen Vertrag vor, der vorsieht, den Mitarbeiter bei der Formulierung des Angebots zu unterstützen. Er behauptet, dass er gegen Zahlung einer zusätzlichen Provision dafür sorgen kann, dass Sie die Ausschreibung gewinnen. Der Mittelsmann stellt Ihrem Mitarbeiter einen Teil dieser Provision als versteckte Provision („Kickback“) in Aussicht, wenn er dieses Arrangement annimmt und dafür sorgt, dass Ihr Unternehmen der zusätzlichen Provision zustimmt.

### 1) Prävention von Korruption: Wie kann man vermeiden, dass solche Forderungen gestellt werden?

- Arbeiten Sie immer in Teams von mindestens zwei Mitarbeitern, die sich an genaue Berichtsvorgaben und Kontrollmechanismen halten müssen.
- Erlassen Sie eindeutige Unternehmensrichtlinien mit strengen Sanktionen bei Nichtbeachtung dieser Regeln sowie Maßnahmen zum Schutz von Whistleblowern.
- Erlassen Sie spezifische Vorgaben für den Umgang mit dem „Kickback“-Problem, einschließlich der Verpflichtung, solche Angebote sofort an das Management zu melden.
- Machen Sie in Trainings deutlich, welche strafrechtlichen Risiken und welche Image-schäden sowohl dem Unternehmen als auch den involvierten Mitarbeitern selbst drohen.
- Verschicken Sie regelmäßige Erinnerungsschreiben an die Personen, die mit solchen Anfragen in Berührung kommen können.
- Nehmen Sie in Beraterverträge ausdrücklich eine Klausel auf, wonach der Vertrag im Fall einer „Kickback“-Zahlung sofort wegen erheblicher Vertragsverletzung endet. Behalten Sie sich weitere rechtliche Schritte vor.
- Bezahlen Sie den Mitarbeitern in gefährdeten Positionen ein marktübliches Gehalt.
- Prüfen Sie die marktüblichen Provisionen für Vermittler.
- Verlangen Sie von Ihren Mitarbeitern, in regelmäßigen Abständen einen Verhaltenskodex zu unterschreiben.

- Versuchen Sie, einen Integritätspakt zu schließen, der klar besagt, dass Ihre Mitarbeiter keine versteckten Kompensationszahlungen annehmen.
- Fügen Sie eine Klausel in den Vertrag oder das Angebot ein, dass Vertriebsmitarbeiter, die „Kickback“-Zahlungen annehmen, sanktioniert werden und Ihr Unternehmen diese Praxis nicht duldet.

### 2) Umgang mit Bestechungsforderungen: Wie sollte man auf solche Forderungen reagieren?

- Berichten Sie sofort an das Management oder an den Mitarbeiter, der für die Einhaltung des Verhaltenskodex verantwortlich ist (z.B. den Compliance Officer).
- Veranlassen Sie eine interne Untersuchung durch eine unabhängige Stelle (z.B. interne Revision, Compliance Officer). Untersuchen Sie dabei auch frühere Vorgänge oder Geschäfte, die im Zusammenhang mit dieser Person standen.
- Vergleichen Sie die Ausschreibungsbedingungen mit den endgültigen Bedingungen der Auftragsvergabe und überprüfen Sie, ob der Bestechungsversuch sich negativ auf die Bewertung Ihres Unternehmens ausgewirkt hat.
- Schützen Sie den betroffenen Mitarbeiter, falls er oder sie den Vorfall gemeldet hat. Andernfalls sanktionieren Sie das Verhalten:
  - Versetzen Sie die betroffene Person.
  - Schicken Sie einen weiteren Mitarbeiter zur Begleitung und Unterstützung des betroffenen Mitarbeiters in die Verhandlungen, bis die Versetzung erfolgt ist. (Das gilt nur, wenn der Mitarbeiter allein und nicht im Team arbeitet.)
- Dokumentieren Sie den Vorfall und informieren Sie den Kunden auf der angemessenen Hierarchieebene.
- Beenden Sie jegliche Geschäftsbeziehung mit dem Mittelsmann.

**Anmerkung:** In den Diskussionen zeigte sich, dass der schwierigste Aspekt für ein Unternehmen darin liegt, korruptives Verhalten der eigenen Mitarbeiter aufzudecken. Die Hinweise unter Punkt 2) wurden unter der Annahme erstellt, dass der Mitarbeiter den Vorfall gemeldet hat.

Die konkreten Empfehlungen zu diesem Szenario sollten zusammen mit den allgemeinen Empfehlungen im Anhang der RESIST-Broschüre gelesen werden.

## Szenario 5

Ein Gastland fordert die Zusammenarbeit mit einem bestimmten Unternehmen des Gastlandes, das ein hohes Korruptionsrisiko darstellt.

Die konkreten Empfehlungen zu diesem Szenario sollten zusammen mit den allgemeinen Empfehlungen im Anhang der RESIST-Broschüre gelesen werden.

**Fallbeschreibung:** In einer Ausschreibung wird von Ihrem Unternehmen als Vorbedingung für die Teilnahme gefordert, einen Vertrag mit einem bestimmten lokalen Unternehmen einzugehen (als Mitanbieter, Unterauftragnehmer oder als Berater). Das besagte Unternehmen verfügt aber nicht über die notwendigen Qualifikationen, um diese Aufgabe zu erfüllen.

### 1) Prävention von Korruption: Wie kann man vermeiden, dass solche Forderungen gestellt werden?

- Regen Sie bei lokalen Berufs- und Wirtschaftsverbänden an, auf die Regierung einzuwirken, damit sie Gesetze und Regeln zur Sicherung der Vertragsfreiheit (im Vergabewesen) erlässt.
- Suchen Sie Unterstützung bei internationalen Finanzinstitutionen (z.B. Weltbank), um die Vertragsfreiheit zu verbessern.
- Sprechen Sie mit der für die Vergaben zuständigen Behörde, um auf den folgenden Gebieten das Verfahren dahingehend zu verbessern, dass die Anbieter in der Auswahl von Unterauftragnehmern bei Ausschreibungen frei sind, also eine Vorauswahl geeigneter lokaler Firmen aufgrund objektiver finanzieller, rechtlicher und technischer Kriterien vorgenommen werden kann. Diese Kriterien sollten auch die Fähigkeit des Unternehmens umfassen, Anforderungen aus den Bereichen Gesundheit, Sicherheit, Umwelt und Menschenrechte angemessen zu berücksichtigen. Bei der Vorauswahl sollte die Einhaltung allgemein anerkannter Regeln unternehmerischer Verantwortung (Corporate Social Responsibility) berücksichtigt werden.
- Um zu verhindern, dass Ihnen eine Partnerschaft aufgezwungen wird, wählen Sie vor einem Vergabeprozess ein lokales Unternehmen nach sorgfältiger Prüfung aus, das über einen guten Ruf verfügt, und treffen mit diesem ein Abkommen über eine gemeinsame Angebotserstellung, das auch klare Anti-Korruptionsregeln enthält.

### 2) Umgang mit Bestechungsforderungen: Wie sollte man auf solche Forderungen reagieren?

- Wehren Sie sich gegen die Forderung der Regierung oder Behörde mit finanziellen und technischen Argumenten, die zeigen, dass das vorgesehene lokale Unternehmen die Anforderungen des Projektes und die Standards Ihres Unternehmens oder auch mit anderen Projektpartnern gemeinsame Standards, nicht erfüllen kann.
- Verhandeln Sie mit der Regierung oder Behörde und schlagen Sie vor, das aufgezwungene Unternehmen durch ein anderes lokales Unternehmen Ihrer Wahl zu ersetzen, das über eine gute Reputation und größere finanzielle und technische Erfahrung verfügt.
- Besprechen Sie die Vorbedingung mit anderen Anbietern und Organisationen der Zivilgesellschaft. Treten Sie gemeinsam an die Regierung heran, um die erzwungene Partnerschaft in den Ausschreibungsbedingungen zu streichen und eine freie Auswahl lokaler Vertragspartner zu ermöglichen.
- Wenn Ihnen das lokale Unternehmen letztlich doch aufgezwungen wurde und nach Ihrer Einschätzung akzeptabel erscheint, fügen Sie adäquate Sicherungsklausel in den Vertrag mit diesem Unternehmen ein (einschließlich einer Beendigungsklausel). Ein solcher Vertrag sollte eine detaillierte Beschreibung des Leistungsbereiches der Zusammenarbeit enthalten sowie eine marktübliche Bezahlung vorsehen, die der zu erbringenden Leistung entspricht.





## Szenario 6

Ein Kunde fordert im letzten Moment eine „Abschluss-Gebühr“, um einen Vertrag unter Dach und Fach zu bringen, auf den Sie jetzt nicht mehr verzichten können.

**Fallbeschreibung:** Ihr Unternehmen nimmt an einer großen Regierungausschreibung teil. Nach zwei oder drei Jahren kostenintensiver Verhandlungen wird Ihrem Unternehmen der Auftrag schließlich zugesagt. Kurz bevor der Vertrag unterschrieben werden soll, werden Sie von einem Mitglied des Beschaffungsausschusses gebeten, Bestechungsgelder zu zahlen. Wie kann Ihr Unternehmen diese Situation in rechtlich akzeptabler Weise überwinden, ohne den Auftrag zu verlieren?

### 1) Prävention von Korruption: Wie kann man vermeiden, dass solche Forderungen gestellt werden?

- Erarbeiten Sie ein festes Rahmenwerk, um Verhandlungssituationen zu vereinfachen: Reichen Sie ein detailliertes Angebot inklusive aller Vertragsbedingungen und/oder (falls relevant) einen Vertragsentwurf ein, welcher Anti-Korruptions- und Beendigungsklauseln für den Fall von Korruptionsversuchen enthält.
- Definieren Sie den Verhandlungsspielraum: Stellen Sie sicher, dass das Verhandlungsteam ein klares Mandat hat. Informieren Sie den Kunden, dass das Team mit einem bestimmten und beschränkten Mandat für Verhandlungen ausgestattet ist und jegliche Forderungen außerhalb der Ausschreibungsbedingungen nicht erfüllen kann.
- Ermitteln Sie während der Verhandlung, einschließlich der Endphase, die Entscheidungsträger im Beschaffungsausschuss (Techniker, Budget-Verantwortliche usw.), um herauszufinden, von wem eine Korruptionsforderung ausgehen könnte.
- In der Angebotsphase sollten Sie überlegen, ob Sie auf dem Feld der Korruptionsbekämpfung erfahrene „Spieler“ einbeziehen, wie beispielsweise Banken oder Exportkredit-Agenturen, die gute Einblicke in die Praktiken des Kunden und seiner Entscheidungsträger haben könnten.

### 2) Umgang mit Bestechungsforderungen: Wie sollte man auf solche Forderungen reagieren?

- Informieren Sie sofort Ihr Management und entwickeln Sie eine angemessene Strategie (z.B. das Verhandlungsteam ändern).
- Konfrontieren Sie den Korruptionsanstifter, zusammen mit mindestens einem Zeugen (internes Management, Berater, Bankrepräsentant), mit folgenden Positionen:
  - Bestätigen Sie Ihre Bereitschaft, den Vertrag zu unterschreiben, und gehen Sie nicht mehr auf die Bestechungsforderung ein.
  - Für den Fall, dass die Bestechungsforderung erneut an Sie herangetragen wird:
    - > Informieren Sie zunächst die Person, die die Bestechung fordert darüber, dass Sie die Forderung nicht akzeptieren.
    - > Drohen Sie dann damit, das Angebot zurückzuziehen und ihre Gründe öffentlich bekannt zu geben — oder ziehen Sie das Angebot tatsächlich zurück.
    - > Setzen Sie eine Frist für die Unterzeichnung des Vertrages zu den zuvor ausgehandelten Vertragsbedingungen.
- Gehen Sie zu dem/der Verantwortlichen beim Kunden, der das Team für die Prüfung der Angebote zusammengestellt hat, und informieren Sie ihn/sie, dass Ihr Unternehmen den Eindruck hat, zu Korruptionszahlungen aufgefordert zu werden. Bitten Sie den Kunden, den Fall zu untersuchen, und schlagen Sie, wenn notwendig, vor, die Ausschreibung zu wiederholen.
- Wenn Sie über ausreichend Beweise verfügen, sprechen Sie die nationalen Anti-Korruptions-Institutionen/Agenturen/Ombudsmänner an.
- Machen Sie den Fall öffentlich. Seien Sie darauf vorbereitet, von dem Projekt zurückzutreten.

Die konkreten Empfehlungen zu diesem Szenario sollten zusammen mit den allgemeinen Empfehlungen im Anhang der RESIST-Broschüre gelesen werden.

## Szenario 7

Einem Unternehmen, das sich gegen unfaire Beschaffungsbedingungen gewehrt hat, wird mit manipulierter strafrechtlicher Verfolgung und hohen Strafzahlungen gedroht

Die konkreten Empfehlungen zu diesem Szenario sollten zusammen mit den allgemeinen Empfehlungen im Anhang der RESIST-Broschüre gelesen werden.

**Fallbeschreibung:** Unternehmen A hat erfahren, dass Unternehmen B eine öffentliche Ausschreibung gewonnen hat, weil B den zuständigen Beamten bestochen hat. Unternehmen A erstattet Anzeige bei der Polizei. Unternehmen B droht Unternehmen A mit – erfundenen – Anschuldigungen, die zu strafrechtlicher Verfolgung von A führen würden, falls A die Anzeige gegen B nicht zurückziehen sollte.

### 1) Prävention von Korruption: Wie kann man vermeiden, dass solche Forderungen gestellt werden?

- Anstatt selbst Anzeige zu erstatten, könnte Unternehmen A die anderen Mitbewerber ansprechen, die aufgrund der Bestechungszahlungen von Unternehmen B an den Beamten ebenfalls die Ausschreibung verloren haben und um gemeinsam Anzeige zu erstatten. Unternehmen A reduziert so die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen B die Rücknahme der Anzeige verlangt, weil die Drohung dann auf alle beteiligten Firmen ausgedehnt werden müsste, was unwahrscheinlich ist (Kartellgesetzgebung berücksichtigen oder örtlichen Rechtsbeistand beziehen).
- Anstatt Anzeige bei der Polizei zu erstatten, könnte Unternehmen A den Vorgesetzten des Beamten oder die für Betrugsbekämpfung zuständige Abteilung ansprechen. So würde deutlich, dass die Anschuldigungen von Unternehmen B als Racheakt einzustufen wären, und Unternehmen B würde von vornherein abgeschreckt, eine derartige Drohung auszusprechen.
- Unternehmen A könnte auch die Presse und Öffentlichkeit informieren, dass ihm Beweise für Bestechungszahlungen von Unternehmen B an den betreffenden Beamten vorliegen. Dies würde ebenfalls die Wahrscheinlichkeit reduzieren, dass Unternehmen B seine Drohungen äußert.

### 2) Umgang mit Bestechungsforderungen: Wie sollte man auf solche Forderungen reagieren?

- Erklären Sie Unternehmen B, dass eindeutige Beweise bereits vorgelegt wurden und dass selbst wenn die Anzeige zurückgezogen würde, der Fall vermutlich weiter verfolgt würde, weil das Verfahren bereits eingeleitet ist.
- Drohen Sie damit (und tun Sie es dann auch), den Vorgesetzten des Täters, den Compliance-Beauftragten oder als letzten Ausweg auch den Firmenchef von Unternehmen B zu informieren. Entsprechendes gilt für den Vorgesetzten des bestochenen Beamten.
- Wenn das ausgeschriebene Projekt von einem multinationalen Unternehmen oder einer ausländischen Institution/Geberorganisation finanziert wird, kontaktieren Sie die Compliance-Abteilung dieser Organisation.
- Finden Sie heraus, ob ein Strafverfahren gegen den Mitbewerber in seinem Heimatland angestrengt werden kann.
- Informieren Sie die Öffentlichkeit über die Drohung von Unternehmen B und erhöhen Sie so die negativen Auswirkungen für den Erpresser (Unternehmen B).

## Szenario 8

### Eine örtliche Behörde verlangt eine Gebühr für die technische Zulassung der Ausrüstung

**Fallbeschreibung:** Ihr Unternehmen betreibt eine relativ neue Niederlassung in einer abgelegenen Gegend. Der örtliche Beamte, dessen Behörde für die technische Genehmigung von Ausrüstungsgütern zuständig ist, auf die Sie seit längerer Zeit warten, ist zu einem unangekündigten Besuch erschienen. Der Beamte stellt klar, dass die Genehmigung nur dann erteilt wird, wenn eine „Gebühr“ in bar direkt an ihn gezahlt wird.

#### 1) Prävention von Korruption: Wie kann man vermeiden, dass solche Forderungen gestellt werden?

- Informieren Sie das Management Ihres Unternehmens im voraus, dass logistische und andere Unterstützung erforderlich sein wird, um die Genehmigung zu erhalten.
- Veranschlagen Sie in Verträgen die maximale Bearbeitungszeit für die Erteilung von Genehmigungen.
- Führen Sie eine Unternehmenspolitik und Leitlinien ein, die Bestechung verbieten und festlegen, wie Forderungen nach Schmiergeldzahlungen zurückzuweisen sind. Kommunizieren Sie dies Ihren Angestellten.
- Erarbeiten und implementieren Sie Systeme (Compliance Management System), die es Angestellten ermöglichen, Bestechungsversuche und/oder Schmiergeldzahlungen zu melden.
- Bieten Sie Anti-Korruptionstraining an, in dessen Rahmen definiert wird, was unter Erpressung und Schmiergeldzahlung zu verstehen ist und wie auf derartige Forderungen reagiert werden soll.
- Stellen Sie gute Beziehungen zu den zuständigen Regierungsinstitutionen, den Genehmigungsbehörden sowie den örtlichen Behörden und traditionellen Autoritäten der Gegend her, in der Sie arbeiten.
- Diskutieren Sie mit den Behörden die Schwierigkeiten, die ihre Angestellten mit Geldforderungen von örtlichen Beamten haben und wie diese verhindert werden können.
- Arbeiten Sie mit den örtlichen Wirtschaftsverbänden und Handelskammern zusammen, um die amtlichen Verfahren, Fristen und Gebühren zu dokumentieren und zu veröffentlichen, die für die technische Zulassung von Ausrüstung erforderlich sind.
- Verbieten Sie undokumentierte Zahlungen, die nicht im Einklang mit den Gesetzen oder vertraglichen Bestimmungen stehen. Erstellen Sie Leitlinien, die vorschreiben, dass alle Ausgaben unter Angabe von Betrag, Datum und genauer Identitätsangabe der beteiligten Personen zu dokumentieren sind.

#### 2) Umgang mit Bestechungsforderungen: Wie sollte man auf solche Forderungen reagieren?

- Lehnen Sie jegliche Zahlung ab.
- Berichten Sie den Vorfall sofort dem Management und lassen Sie sich die Vollmacht geben, entsprechende Gegenmaßnahmen zu ergreifen.
- Informieren Sie den Beamten, dass die von ihm verlangte Zahlung in Ihrem Unternehmen verboten ist. Erklären Sie ihm, dass die Forderung illegal ist und zur Kündigung des Angestellten führen kann, der derartige Zahlungen leistet.
- Notieren Sie den Namen und stellen Sie klar, dass Gebühren grundsätzlich direkt an die Behörde zu zahlen sind gegen Ausstellung einer amtlichen Quittung, die alle Zahlungsangaben einschließlich des Namens des Empfängers enthält.
- Wenn es aus logistischen Gründen nicht möglich ist, direkt an die Behörde zu zahlen, verlangen Sie, dass der Beamte eine Quittung auf dem Briefpapier der Behörde ausstellt.
- Nutzen Sie Ihre Beziehungen, um eine ranghöhere Person in der Genehmigungsbehörde anzusprechen und die schwierige Situation zu erläutern.
- Suchen Sie die Unterstützung anderer Unternehmen und Handelsorganisationen, sprechen Sie auch andere Auftragnehmer sowie Beamte in der Genehmigungsbehörde an, zu denen bereits Kontakte bestehen.
- Erklären Sie den zuständigen Mitarbeitern der Genehmigungsbehörde, dass das Projekt/ die Niederlassung gefährdet ist und scheitern wird, wenn die Bestechungsforderung beibehalten wird.
- Ergreifen Sie gemeinsam mit zuständigen Behörden und Wirtschaftsvereinigungen (z.B. Handelskammern und Industrieverbänden, der zuständigen Botschaft) vorsorgliche Maßnahmen, mit dem Ziel, künftig Forderungen nach Bestechungszahlungen zu verhindern.

Die konkreten Empfehlungen zu diesem Szenario sollten zusammen mit den allgemeinen Empfehlungen im Anhang der RESIST-Broschüre gelesen werden.

## Szenario 9

### Neu angeworbene Mitarbeiter erhalten ohne Zahlung eines Beschäftigungs-Aufschlags keine Arbeitserlaubnis.

Die konkreten Empfehlungen zu diesem Szenario sollten zusammen mit den allgemeinen Empfehlungen im Anhang der RESIST-Broschüre gelesen werden.

**Fallbeschreibung:** Ihr Unternehmen hat mit der Einstellung von Personal für ein Projekt begonnen, für das Sie kürzlich den Zuschlag erhalten haben. Die Personalbeschaffung ist fast beendet, örtliche und ausländische Bewerber sind vorselektiert. Sie müssen für alle (örtlichen und ausländischen) Bewerber Arbeitsgenehmigungen bei der örtlichen Behörde einholen. Die Beamten haben von Ihnen die Zahlung eines inoffiziellen „Aufpreises“ für jede Arbeitsgenehmigung verlangt. Eine Verzögerung des Einstellungsprozesses hätte schwerwiegende Auswirkungen auf den Zeitplan des Projektes.

#### 1) Prävention von Korruption: Wie kann man vermeiden, dass solche Forderungen gestellt werden?

- Führen Sie eine Unternehmenspolitik und Leitlinien ein, die Bestechung verbieten und festlegen, wie Forderungen nach Schmiergeldzahlungen zurückzuweisen sind. Kommunizieren Sie dies Ihren Mitarbeitern.
- Fügen Sie in Ihr Angebot und in Ihren Vertrag Klauseln ein, die die Anwendung Ihres Ethik-Codes in allen Phasen der Vertragsdurchführung verlangen.
- Etablieren Sie in Ihrer Personalabteilung Verfahrensabläufe, die ungerechtfertigte Zahlungen zur Erlangung von Arbeitsgenehmigungen verbieten.
- Unterrichten Sie den für die Personalbeschaffung verantwortlichen Manager über die Gefahr ungebührlicher Zahlungsforderungen für die Erlangung von Arbeitsgenehmigungen.
- Machen Sie sich schon in der Vorangebotsphase mit den örtlichen Arbeits- und Einwanderungsgesetzen und den entsprechenden Verfahren vertraut.
- Etablieren Sie eine Unternehmenspolitik, die jegliche Barzahlung verbietet, die nicht ausdrücklich von der zuständigen Management-Ebene genehmigt worden ist, und eine ausführliche Dokumentation über genehmigte Zahlungen verlangt.
- Beschaffen Sie sich während der Ausschreibungsphase von den zuständigen Behörden die schriftliche Erlaubnis, örtliches und ausländisches Personal einzustellen. Nehmen Sie eine entsprechende Klausel in Ihren Projektvertrag auf. Fügen Sie bei Beantragung

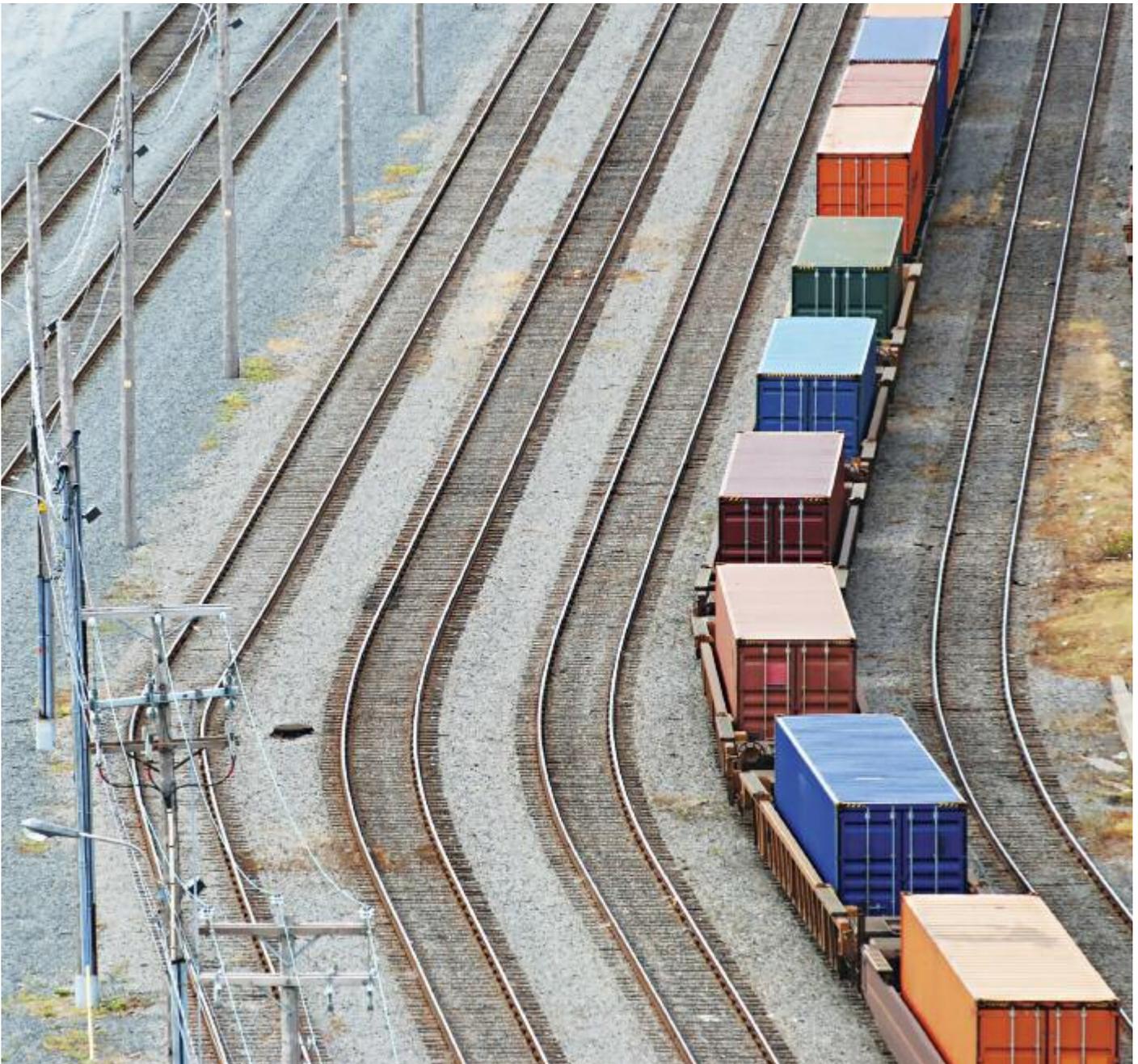
von Arbeitsgenehmigungen eine Kopie dieser Erlaubnis für die Behörde bei.

- Handeln Sie im Vertrag aus, dass der Kunde Sie vor Ort angemessen bei der Beschaffung von Arbeitsgenehmigungen für Stellenanwärter unterstützt.
- Beantragen Sie alle Arbeitsgenehmigungen zusammen oder in mehreren größeren Blöcken, um eine Ablehnung durch die Beamten zu erschweren.
- Stellen Sie sicher, dass jeder Antrag korrekt und vollständig ausgefüllt ist und alle erforderlichen Dokumente beigefügt sind.
- Wenn die Bewerber aus dem Ausland stammen, fordern Sie die zuständige Botschaft auf, sich bei der Genehmigungsbehörde unterstützend einzusetzen.
- Beteiligen Sie sich an einem breit angelegten generellen Diskussionsprozess zum Thema Anwerbung ausländischen Personals. Erarbeiten Sie zusammen mit den lokalen Behörden (Arbeitsministerium, örtliche Wirtschaftsverbände usw.) offizielle Leitlinien für die Beschaffung und die Kosten von Arbeitsgenehmigungen. Stellen Sie sicher, dass diese Informationen öffentlich verfügbar sind und in den zuständigen Behörden ausliegen.

#### 2) Umgang mit Bestechungsforderungen: Wie sollte man auf solche Forderungen reagieren?

- Lehnen Sie es ab zu zahlen. Erklären Sie, dass Ihr Unternehmen die Zahlung von „Aufpreisen“ zur Erlangung von Arbeitsgenehmigungen nicht erlaubt, wenn sie nicht vom Gesetz oder schriftlichen Behördenvorschriften vorgeschrieben sind und dass auch in diesen Fällen Zahlungen nur auf das Bankkonto der Behörde gegen offizielle Quittung und niemals an eine Einzelperson gehen dürfen.
- Benachrichtigen Sie die Behördenleitung oder die Aufsichtsbehörde von dem verlangten Aufpreis.
- Alarmieren Sie den Kunden, dass diese Bestechungsversuche die Fortsetzung des Projektes gefährden könnten, wenn er nicht interveniert und bei der Unterbindung hilft.
- Schließen Sie sich mit anderen am Projekt Beteiligten zusammen, um Unterstützung bei der Bekämpfung von Bestechungsforderungen zu erhalten:

- Wenden Sie sich an die örtlichen Gewerkschaften, um Unterstützung für die Anwerbung örtlicher Arbeitskräfte und bei der rechtmäßigen Erlangung von Arbeitsgenehmigungen zu erhalten.
- Wenden Sie sich an örtliche Wirtschaftsverbände/Handelskammern/Nationalkomitees der Internationalen Handelskammer, um Unterstützung bei der rechtmäßigen Erlangung von Arbeitsgenehmigungen zu erhalten.
- Diskutieren Sie mit anderen im Lande tätigen Unternehmen die rechtlichen Voraussetzungen und Verfahren und erfragen Sie, wie diese auf ähnliche Forderungen reagiert haben.
- Stimmen Sie mit den anderen am Projekt beteiligten Firmen eine gemeinsame Position ab, um Schmiergeldzahlungen zu verweigern.



## Szenario 10

Ein örtlicher Polizeibeamter verlangt eine Geldzahlung, um einem ausländischen Mitarbeiter die Überschreitung einer Binnengrenze zu erlauben.

Die konkreten Empfehlungen zu diesem Szenario sollten zusammen mit den allgemeinen Empfehlungen im Anhang der RESIST-Broschüre gelesen werden.

**Fallbeschreibung:** Ihr Unternehmen arbeitet in einem Land, das bislang von ausländischen Mitarbeitern eine Erlaubnis verlangte, um von einer Provinz in eine andere zu reisen. Diese Regelung ist von der Zentralregierung aufgehoben worden. Als Sie von der Provinz, in der die Geschäftsstelle Ihres Unternehmens angesiedelt ist, zu einer Betriebsstätte in einer anderen Provinz reisen, werden Sie von einem örtlichen Polizeibeamten angehalten und nach Ihrem Ausweis und Reisegenehmigungen gefragt. Der Beamte informiert Sie, dass er Ihren Pass einbehalten müsse, weil ein „spezieller“ Stempel fehle und Sie nicht die notwendige Genehmigung für inländische Reisen hätten. Der Beamte bietet jedoch an, das „Problem zu lösen“ und Sie gegen Zahlung eines kleinen Geldbetrages weiterreisen zu lassen.

### 1) Prävention von Korruption: Wie kann man vermeiden, dass solche Forderungen gestellt werden?

- Falls Sie nicht bereits eine Unternehmenspolitik und Leitlinien haben, die Bestechung verbieten und das Risiko von Erpressung und Forderungen nach Schmiergeldzahlungen behandeln, führen Sie diese umgehend ein.
- Holen Sie vor Ort Rat bezüglich der Rechtslage bei Schmiergeldzahlungen in der Region ein. Stellen Sie eindeutig klar, dass Ihr Unternehmen grundsätzlich keine Schmiergelder zahlt.
- Analysieren Sie das Risiko, dass Schmiergeldzahlungen in einem bestimmten Land gefordert werden. Machen Sie Pläne, wie dieses zu senken ist, und entwickeln Sie geeignete Reaktionen auf solche Forderungen. Diskutieren Sie mit Ihren Mitarbeitern, in welchen Situationen derartige Forderungen am wahrscheinlichsten sind und wie ihnen zu begegnen ist.
- Kommunizieren Sie der gesamten Belegschaft die Anti-Korruptionspolitik und Leitlinien Ihres Unternehmens. Stellen Sie dabei sicher, dass besonders die Mitarbeiter, die vermutlich Bestechungssituationen ausgesetzt sind, damit vertraut sind.
- Nutzen Sie jede Gelegenheit, in Ihrem Einsatzland nach außen zu verbreiten, dass Ihr Unternehmen nicht in Schmiergeldzah-

lungen einwilligt und setzen Sie diese Grundprinzipien konsequent um.

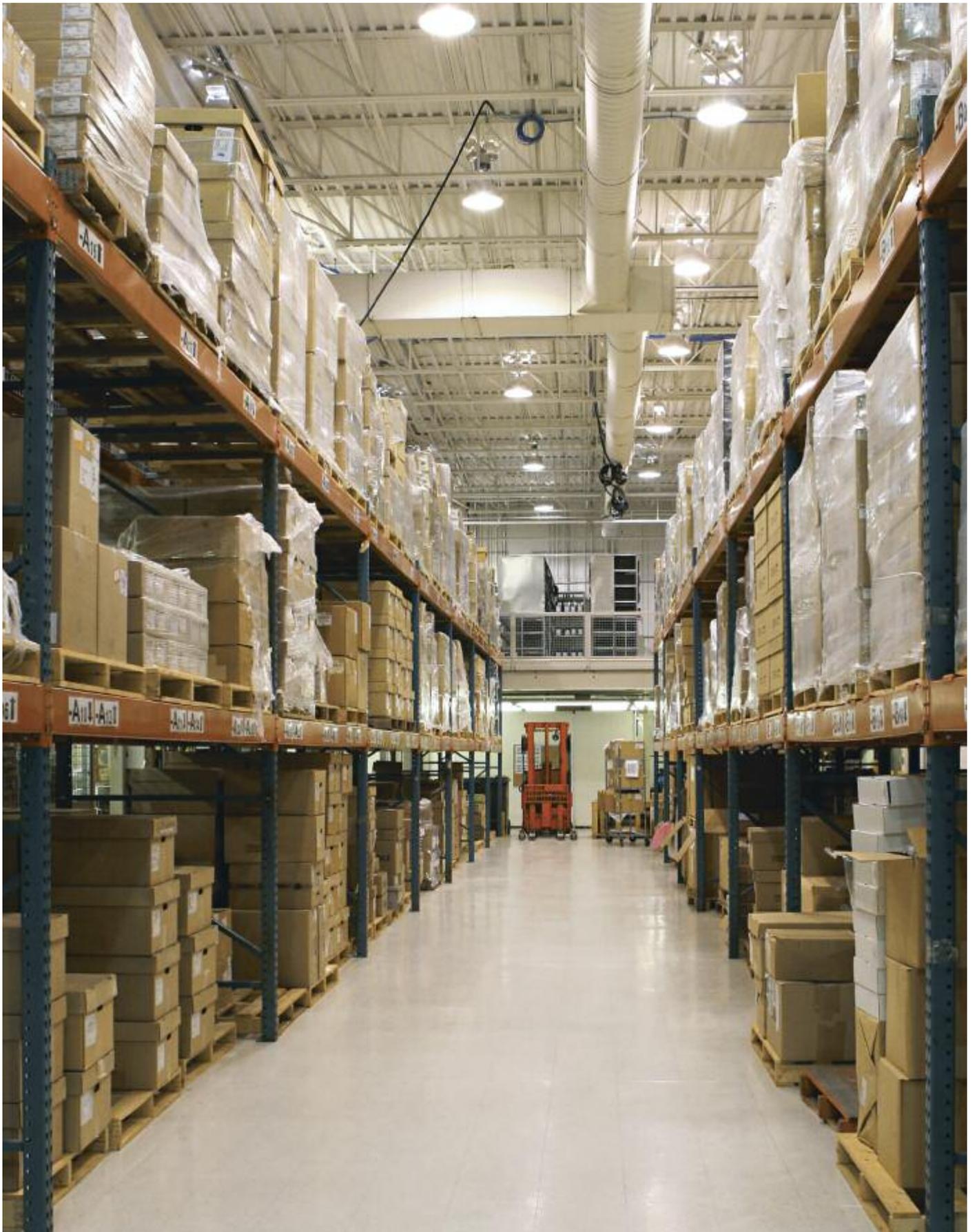
- Bieten Sie Anti-Korruptionstraining an, das insbesondere die Themen Erpressung und Schmiergeldzahlung behandelt, sowie geeignete Reaktionen auf Bestechungsforderungen aufzeigt (z.B. Dilemma-Training). Dabei sollte auf das unterschiedliche Gefährdungspotential in verschiedenen Ländern und bei unterschiedlichen Verwaltungsvorgängen eingegangen werden.
- Implementieren Sie Systeme (z.B. im Rahmen eines Compliance Management Systems), die die Mitarbeiter dazu anhalten, Forderungen nach Schmiergeldzahlungen zu melden.
- Richten Sie eine Beratungsstelle (z.B. ausgewählte Kontaktpersonen im Unternehmen wie örtliche Manager, Sicherheitsbeauftragte oder Rechtsberater) ein, die von den Angestellten konsultiert werden kann, wenn sie entsprechenden Situationen ausgesetzt sind. Vorzugsweise sollte ein einheimischer Staatsbürger mit dieser Aufgabe betraut sein, der die notwendige Autorität besitzt, die Unternehmenspolitik durchzusetzen.
- Engagieren Sie ein örtliches Sicherheits- oder Notfallhilfe-Unternehmen oder eine lokale Rechtsanwaltskanzlei, um in solchen Situationen zu helfen, und beauftragen Sie diese, Ihre Unternehmenspolitik strikt zu befolgen.
- Stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter alle notwendigen Reisedokumente für Inlandsreisen haben und diese gültig sind.
- Stellen Sie gute Beziehungen zu den zuständigen Behörden, den lokalen und nationalen Beamten her und diskutieren Sie mit den zuständigen Beamten die Probleme, denen Ihre Mitarbeiter begegnen (z.B. Forderungen nach Schmiergeldzahlungen) und die Möglichkeiten, solche Situationen zu verhindern.

### 2) Umgang mit Bestechungsforderungen: Wie sollte man auf solche Forderungen reagieren?

- Wenn Sie sicher sind, dass Ihre Reisedokumente gültig sind und keine Notwendigkeit für eine „Erlaubnis“ besteht, sollten Sie dies dem Beamten, der die Zahlung verlangt, erklären.

- Sie sollten dem Beamten klarmachen, dass kleine Zahlungen dieser Art gegen die Unternehmenspolitik verstoßen und illegal sind (was in den meisten Ländern der Fall ist).
- Notieren Sie den Namen des Beamten, der die Zahlung verlangt, und lassen Sie sich seinen Amtsausweis zeigen.
- Falls der Beamte auf der Zahlung besteht, wenden Sie sich zur Unterstützung an die Beratungsstelle Ihres Unternehmens oder, falls möglich, an Ihren Manager. Erklären Sie dem Beamten, dass Sie eine Quittung benötigen, die von ihm unterzeichnet ist, und dass Sie für die Dokumentation im Unternehmen sämtliche Einzelheiten im Zusammenhang mit der Zahlung einschließlich der Identität des Beamten erfassen müssen.
- Wenn eine Zahlung wegen Gefahr für Leib und Leben unvermeidlich ist, handeln Sie einen möglichst niedrigen Betrag aus, leisten Sie die Zahlung und lassen Sie sich eine Quittung ausstellen. Sie sollte Betrag, Zahlungszweck, Namen des Beamten, der die Zahlung verlangt hat sowie seine Position enthalten und möglichst vom Beamten unterzeichnet sein.
- Melden Sie die Zahlung sofort Ihrem Vorgesetzten. Die Zahlung sollte Ihrem Vorgesetzten gegenüber begründet werden, er sollte den Bericht über den Vorfall und das Zahlungsdokument abzeichnen.
- Stellen Sie sicher, dass die Zahlung im Buchungssystem des Unternehmens mit korrektem Betrag und eindeutiger Erklärung des Zwecks erfasst wird.
- Melden Sie den Vorfall den zuständigen Behörden, wie dem Innenministerium, der Botschaft Ihres Heimatlandes, usw.
- Analysieren Sie den Vorfall in Ihrem Unternehmen, entwickeln Sie Pläne, wie Wiederholungen vermieden werden können, und entwerfen Sie Reaktionen auf künftige Bestechungsforderungen.





## Szenario 11

### Ein Angestellter der staatlichen Elektrizitätsgesellschaft verlangt Geld für den Anschluss an das Stromnetz

**Fallbeschreibung:** Ihr Unternehmen steht kurz davor, die erforderliche Ausrüstung zu erhalten, um einen Projektstandort an das Stromnetz anzuschließen, als ein Angestellter der staatlichen Elektrizitätsgesellschaft Ihren Projektmanager anspricht und ihm erklärt, dass sich der Anschluss an das Netz aus undurchsichtigen Gründen um Tage, Wochen oder sogar unbegrenzt verzögert. Eine sofortige Zahlung an den Angestellten würde natürlich den Anschluss beschleunigen und deshalb die termingerechte Fertigstellung des Projektes erleichtern.

#### 1) Prävention von Korruption: Wie kann man vermeiden, dass solche Forderungen gestellt werden?

- Führen Sie eingehende Gespräche mit dem Kunden in der Angebotsphase, um den genauen Ablauf des Projektes festzulegen. Definieren Sie insbesondere alle notwendigen Schritte für den Netzanschluss. Stimmen Sie sich mit dem Kunden ab, wie zu reagieren ist, wenn unrechtmäßige Zahlungsforderungen gestellt werden.
- Identifizieren Sie im Voraus alle amtlichen Erfordernisse und Vorgaben für den Netzanschluss und stellen Sie deren Einhaltung sicher.
- Klären Sie im Voraus den Zeitbedarf für den Netzanschluss und berücksichtigen Sie mögliche Verzögerungen.
- Legen Sie im Vertrag mit dem Kunden fest, welche Partei für den Netzanschluss verantwortlich ist und welche Konsequenzen zeitliche Verzögerungen haben.
- Führen Sie eine Unternehmenspolitik ein, die jegliche Art von Bestechung verbietet, einschließlich – wo immer möglich – von Schmiergeldzahlungen.
- Stellen Sie sicher, dass Ihren Mitarbeitenden eindeutig klar ist, welche Arten von Zahlungen nicht erlaubt sind, und sorgen Sie für einfache Möglichkeiten der Berichterstattung über unrechtmäßige Zahlungen.
- Machen Sie Ihren Mitarbeitern klar, welche Konsequenzen Verstöße haben.

#### 2) Umgang mit Bestechungsforderungen: Wie sollte man auf solche Forderungen reagieren?

- Lehnen Sie es ab zu zahlen.
- Erläutern Sie die rechtlichen Bedenken/ Grundsätze und die programmatische Verpflichtung ihres Unternehmens zur Korruptionsbekämpfung.
- Entwickeln Sie einen Aktionsplan, der den Umgang mit den Erfordernissen des Projekts hinsichtlich des Netzanschlusses beschreibt.
- Berichten Sie die Bestechungsforderung an den Vorgesetzten der Person, die die Forderung gestellt hat.
- Falls die Bestechungsforderung aufrecht erhalten wird, erklären Sie, dass jede Zahlung in den Unterlagen des Unternehmens festgehalten werden muss, einschließlich Name und anderer Details, die die Identifizierung des Angestellten ermöglichen, der die Forderung gestellt hat.
- Arbeiten Sie mit den Vorgesetzten des Angestellten, der die Forderungen gestellt hat, zusammen, um sicherzustellen, dass rechtswidrige Zahlungsforderungen künftig nicht mehr vorkommen.
- Erwägen Sie, die Zwischenzeit mit einem eigenen Generator zu überbrücken, sofern dies möglich ist.

Die konkreten Empfehlungen zu diesem Szenario sollten zusammen mit den allgemeinen Empfehlungen im Anhang der RESIST-Broschüre gelesen werden.

## Szenario 12

Lang erwartete Ausrüstungsgegenstände werden bei der Zollabfertigung festgehalten, und nur die Zahlung einer „Sondergebühr“ kann ihre umgehende Freigabe bewirken.

Die konkreten Empfehlungen zu diesem Szenario sollten zusammen mit den allgemeinen Empfehlungen im Anhang der RESIST-Broschüre gelesen werden.

**Fallbeschreibung:** Sie sind der örtliche Manager einer Niederlassung Ihres Unternehmens im Ausland. Seit Wochen hat sich die Lieferung wichtiger technischer Ausrüstungsgegenstände durch die Verwaltungsbürokratie am Hauptsitz verzögert. Als die Ausrüstung endlich bei Ihnen im Land ankommt, wird Ihren Mitarbeitenden von einem Zollbeamten mitgeteilt, dass die erforderlichen Papiere „unvollständig“ seien. Die Sendung könne nicht abgefertigt werden, bis dieses Problem gelöst sei. Der Zollbeamte deutet an, dass eine Lösung mehrere Wochen dauern könnte. Er fügt hinzu, dass das Problem jedoch durch eine Disponentengebühr oder Barzahlung von 200 US\$ schnell gelöst werden könnte. Dadurch wäre sichergestellt, dass die Zollabfertigung in einem Arbeitstag erledigt wird.

### 1) Prävention von Korruption: Wie kann man vermeiden, dass solche Forderungen gestellt werden?

- Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über die Anti-Korruptions-Politik Ihres Unternehmens, auch hinsichtlich Erpressung und Schmiergeldzahlungen. Bieten Sie Trainings an, wie Bestechungsforderungen vermieden werden können und wie damit umgegangen werden soll. Berücksichtigen Sie dabei besonders die Angestellten, die solchen Situationen vermutlich häufiger ausgesetzt sind.
- Entwickeln und implementieren Sie Systeme (z.B. im Rahmen eines Compliance Management Systems), die den Angestellten jederzeit ermöglichen, über Forderungen nach kleineren Zahlungen zu berichten und Rat zu suchen.
- Bestellen Sie Güter frühzeitig, vermeiden Sie Zeitdruck bei der Auslieferung.
- Bevorraten Sie sich ausreichend mit Einzelteilen und Verbrauchsgütern, die importiert werden müssen. Prüfen Sie die Zollabwicklung an den verschiedenen Eintrittspunkten in das Land (z.B. Seehäfen, Straßen, Flughäfen) und stellen Sie fest, wo das höchste und wo das niedrigste Korruptions-Risiko besteht und wie lange die Zollabfertigung für Güter dauert. Legen Sie dementsprechend die günstigsten sowie alternative Importwege fest.
- Wechseln Sie zu einem alternativen Importweg, wenn der günstigste behindert wird.

- Informieren Sie sich über die offiziellen Zollabfertigerverfahren und machen Sie Ihr Personal damit vertraut. Klären Sie unklare Abläufe mit der zentralen Zollbehörde.
- Unternehmen Sie die notwendigen Schritte, um die offiziellen Zollabfertigungsabläufe im Land bekannt zu machen und Unwissenheit und Undurchsichtigkeit entgegenzuwirken, z.B. mit Hilfe von Wirtschaftsverbänden, in Kooperation mit den Zollämtern oder anderen Behörden.

### 2) Umgang mit Bestechungsforderungen: Wie sollte man auf solche Forderungen reagieren?

- Überprüfen Sie die Zollabfertigungspapiere, um zu gewährleisten, dass alle Anforderungen vollständig erfüllt sind.
- Stellen Sie fest, ob die Zollvorschriften eine offizielle Expressabfertigung vorsehen.
- Falls dies zutrifft, prüfen Sie die Höhe der Gebühren – bezahlen Sie niemals für solche Dienstleistungen ohne Rechnung und/oder Quittung.
- Stellen Sie sicher, dass jede geleistete Zahlung im Buchhaltungssystem des Unternehmens mit dem genauen Betrag und Rechnung/Quittung sowie einer Erläuterung des Zahlungsgrundes festgehalten wird.
- Wenn die Zollvorschriften keine Expressabfertigung vorsehen oder die Höhe der Gebühren für einen solchen Dienst nicht eindeutig ist und eine Rechnung oder Quittung nicht ausgestellt wird:
  - Erklären Sie dem Zollbeamten, dass eine Geldzahlung an einen Beamten für eine Dienstleistung, auf die bereits ein Anspruch besteht, gegen die Politik ihres Unternehmens verstößt und ungesetzlich ist.
  - Lehnen Sie ab, Schmiergeld zu zahlen, um die Zollabfertigung zu beschleunigen.
  - Verlangen Sie eine Begründung, warum die Güter festgehalten werden, und wiederholen Sie dies täglich.
  - Verlangen Sie, dass Maßnahmen ergriffen werden, um die als Begründung angeführten Probleme auszuräumen
  - Stellen Sie klar, dass regelrechte Zollabfertigungsabläufe eingehalten werden müssen.
  - Lassen Sie keinesfalls durchblicken, dass Sie unter Zeitdruck sind.

- Erfragen Sie Name und Position des Zollbeamten und verlangen Sie, dessen/deren Vorgesetzten zu sprechen.
- Wenn die Verzögerung durch die Zollabfertigung Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehungen Ihres Unternehmens hat, informieren Sie Ihre Geschäftspartner über die Situation und die möglichen Auswirkungen. Finden Sie heraus, ob und wie es möglich wäre, die Zollbehörde gemeinsam anzusprechen.
- Bitten Sie um eine Besprechung mit der zentralen Zollbehörde oder dem zuständigen Ministerium, um dort zu verlangen, dass Abhilfe geschaffen wird.
- Erkunden Sie, ob andere Unternehmen ähnliche Probleme haben und wenden Sie sich gemeinsam an die Zollbehörde.
- Berichten Sie den Vorfall intern in Ihrem Unternehmen. Analysieren Sie den Fall, entwickeln Sie einen Plan, wie eine Wiederholung vermieden werden kann, und entwerfen Sie Reaktionen auf mögliche künftige Bestechungsforderungen.



## Szenario 13

Verderbliche Waren werden im Zoll festgehalten und sollen erst nach einer Geldzahlung freigegeben werden.

Die konkreten Empfehlungen zu diesem Szenario sollten zusammen mit den allgemeinen Empfehlungen im Anhang der RESIST-Broschüre gelesen werden.

**Fallbeschreibung:** Waren Ihres Unternehmens, von denen einige verderblich oder nur begrenzt haltbar sind, stecken seit längerer Zeit in der Zollabfertigung fest. Ein Zollbeamter hat Ihnen mitgeteilt, dass eine weitere Verzögerung nur durch eine Barzahlung an ihn vermieden werden kann. Der Anwalt Ihres Unternehmens hat Ihnen erklärt, dass Schmiergeldzahlungen in diesem Land verboten sind.

### 1) Prävention von Korruption: Wie kann man vermeiden, dass solche Forderungen gestellt werden?

- Siehe Szenario 12.
- Erwägen Sie, im praktikablen Umfang Waren vor Ort zu kaufen.
- Versuchen Sie herauszufinden, was zu Rückständen in der Zollabfertigung führen könnte. Wenn mögliche Verzögerungen von regelmäßig hohem Arbeitsanfall zu bestimmten Zeiten der Woche, des Monats oder des Jahres herrühren, dann versuchen Sie die Lieferungen Ihrer Waren so weit wie möglich in Zeiten zu legen, an denen die Zollstelle weniger beschäftigt ist.
- Bauen Sie für Ihr Unternehmen das Image auf, dass aufgrund der Firmenpolitik Schmiergeldzahlungen grundsätzlich abgelehnt werden.

### 2) Umgang mit Bestechungsforderungen: Wie sollte man auf solche Forderungen reagieren?

- Lehnen Sie es ab, Bestechungs- oder Schmiergelder zur Beschleunigung der Zollabfertigung zu zahlen.
- Berichten Sie die Forderung unverzüglich an den Rechtsbeistand des Unternehmens.
- Wenn Sie den Zollbeamten treffen, um über die Verzögerung zu sprechen, sollten Sie sich von einem Rechtsanwalt oder Polizeibeamten begleiten lassen, um die Wahrscheinlichkeit zu verringern, dass Ihnen eine Bestechung abverlangt wird.
- Legen Sie die Anti-Korruptions-Politik des Unternehmens sowie seine Selbstverpflichtung zur Einhaltung der Gesetze dar.
- Erläutern Sie, dass eine gegen das Gesetz verstoßende Zahlung nicht nur den Angestellten und das Unternehmen, sondern auch den Zollbeamten einer möglichen Strafverfolgung und anderen Sanktionen aussetzt.
- Erwägen Sie, den Vorgesetzten des Zollbeamten über die Forderung zu informieren.
- Erklären Sie die Art der Waren, die Nachfrage danach im Land sowie die negativen Folgen eines Verlustes der Waren aufgrund ihrer Verderblichkeit.
- Bringen Sie den Verlust von verderblichen Waren infolge von Verzögerungen in der Zollabfertigung sowie von Bestechungsforderungen an die Öffentlichkeit.

## Szenario 14

Ein Steuerbeamter verlangt einen „Kickback“ als Gegenleistung für eine Steuerentlastung oder eine Einigung in einer Steuerauseinandersetzung.

**Fallbeschreibung:** Nach einer Steuerprüfung hat Ihr Unternehmen in dem Land, in dem Ihre Tochtergesellschaft oder Niederlassung tätig ist, eine Neuveranlagung erhalten. Es gibt gute Argumente für die Anfechtung der vorgesehenen Steueränderung. Die Angelegenheit wird mit den Steuerbehörden diskutiert. Der Steuerprüfer schlägt einen Nachlass oder eine Einigung im Gegenzug für die Zahlung eines „Kickback“ vor.

### 1) Prävention von Korruption: Wie kann man vermeiden, dass solche Forderungen gestellt werden?

- Erstellen Sie eine Richtlinie für die Behandlung von Bestechungs- und Erpressungsrisiken, einschließlich des richtigen Umgangs mit „Kickback“-Forderungen.
- Sichern Sie Ihre steuerliche Situation in dem Lande mit der Hilfe Ihrer Steuerabteilung oder eines seriösen einheimischen Steuerberaters ab, indem Sie
  - sich vollständig nach den lokalen steuerrechtlichen Vorschriften richten;
  - steuerliche Gestaltungen vermeiden, die als zweifelhaft oder nicht konform mit lokalen Normen angesehen werden könnten;
  - eine gute Arbeitsbeziehung mit den Steuerbehörden entwickeln.
- Stellen Sie sicher, dass der einheimische Steuerberater, mit dem Sie arbeiten, einen guten Ruf hat und keine unangemessen enge Beziehung (Gefahr eines Interessenkonflikts) zu den Steuerbehörden unterhält.
- Während der Steuerprüfung:
  - Versuchen Sie, mit den Steuerprüfern eine Vorgehensweise zu vereinbaren, bei der eine Aufzeichnung der Prüfung entsteht (d.h. schriftliche Fragen und Antworten).
  - Stellen Sie sicher, dass Ihr einheimischer Steuerberater zusammen mit dem Vertreter des Unternehmens an allen Besprechungen mit den Steuerprüfern teilnimmt.
  - Versuchen Sie den Vorgesetzten der Steuerprüfer zu ermitteln.

### 2) Umgang mit Bestechungsforderungen: Wie sollte man auf solche Forderungen reagieren?

- Benachrichtigen Sie sofort Ihr Management und Ihre Steuerabteilung.
- Weigern Sie sich zu zahlen und
  - weisen Sie darauf hin, dass Sie gute Argumente gegen die Steuerkorrektur haben und dass Sie bereit sind, vor dem zuständigen Gericht zu klagen, wenn dies erforderlich sein sollte;
  - informieren Sie den Steuerprüfer, dass keine zusätzliche Steuerzahlung durch das Unternehmen erlaubt ist, wenn sie nicht ausdrücklich vom Management der Unternehmenszentrale (und/oder dem Leiter der Steuerabteilung) genehmigt und nur wenn eine offizielle Quittung der Steuerbehörde erstellt wird;
  - verlangen Sie im Falle eines Vergleichs, dass ein offizielles Schriftstück durch die Steuerbehörde erstellt wird.
- Informieren Sie den Vorgesetzten des Steuerprüfers.
- Informieren Sie die Handelsabteilung der Botschaft Ihres Landes über die „Kickback“-Forderungen.

Die konkreten Empfehlungen zu diesem Szenario sollten zusammen mit den allgemeinen Empfehlungen im Anhang der RESIST-Broschüre gelesen werden.

## Szenario 15

Ein Gewerkschaftsführer verlangt eine Zahlung an einen Vorsorgefonds, bevor er seinen Mitgliedern die Entladung eines Schiffes erlaubt.

Die konkreten Empfehlungen zu diesem Szenario sollten zusammen mit den allgemeinen Empfehlungen im Anhang der RESIST-Broschüre gelesen werden.

**Fallbeschreibung:** Eine Gewerkschaft stellt Streikposten auf den Docks auf. Ihr Führer fordert Anerkennung der Gewerkschaft als alleinige Vertretung aller an dem Projekt beteiligten Arbeiter und eine Zuwendung von 1 Mio. US\$ an den Vorsorgefonds der Gewerkschaft. Der Gewerkschaftsführer und zwei Mitglieder seiner Familie sind die Treuhänder des Fonds.

### 1) Prävention von Korruption: Wie kann man vermeiden, dass solche Forderungen gestellt werden?

- Erarbeiten Sie eine Unternehmenspolitik für Bestechungs- und Erpressungsrisiken, einschließlich des richtigen Umgangs mit karitativen Zuwendungen, mit Auszahlungsverfahren, Kostenobergrenzen und Genehmigungszuständigkeiten.
- Bieten Sie Anti-Korruptions-Training für das Management vor Ort an.
- Führen Sie Schulungen des örtlichen Managements in Arbeitsrecht und Arbeitnehmerbeziehungen durch.
- Weisen Sie das Management vor Ort an, dass Anerkennung von örtlichen Gewerkschaften und Tarifverhandlungen mit lokalen Gewerkschaften der Überwachung und Aufsicht durch die Zentrale unterliegen.
- Entscheiden Sie, welche Gewerkschaften als Partner für Tarifverhandlungen anerkannt werden sollen, und treffen Sie entsprechende Vereinbarungen.
- Treffen Sie Betriebsvereinbarungen (für Fragen außerhalb der Tarifverhandlungen) mit den gewerkschaftlichen Vertretungen vor Ort, die u.a. Integritätsfragen, Konfliktlösungen und Beschwerdemechanismen (an die Unternehmenszentrale und die Gewerkschaftszentrale) regeln.
- Entwickeln und pflegen sie gute Arbeitsbeziehungen mit den vor Ort vertretenen Gewerkschaften.

### 2) Umgang mit Bestechungsforderungen: Wie sollte man auf solche Forderungen reagieren?

- Lehnen Sie Zahlungen mit Hinweis auf die Unternehmensrichtlinien und gesetzliche Anti-Korruptions-Bestimmungen, die OECD-Anti-Korruptions-Konvention sowie das zehnte Prinzip des Global Compact der Vereinten Nationen (UN) ab (wo angebracht).
- Teilen Sie die Forderungen und die darauf erfolgten Reaktionen dem Unternehmensmanagement, der lokalen Regierung, der Gewerkschaftszentrale und der Internationalen Organisation der Arbeit (International Labour Organisation ILO) mit (wo angebracht).
- Prüfen Sie die Möglichkeit von Veröffentlichungen, Verfahren und Sanktionen durch die ILO.
- Erwägen Sie rechtliche Schritte gegen die Gewerkschaft.
- Geben Sie dem Unternehmensmanagement und gegebenenfalls den anderen oben erwähnten Stellen einen umfassenden, gut recherchierten Bericht.
- Um den Konflikt zu lösen, schlagen Sie eine transparente Vereinbarung für einen Vorsorgefonds unter der Schirmherrschaft einer neutralen dritten Partei vor, so dass die Angelegenheit von den Schiffslieferungen abgekoppelt und dem direkten Einfluss des Gewerkschaftsführers entzogen wird; handeln Sie für die Zuwendung einen Betrag aus, der für das Unternehmen akzeptabel ist.

## Szenario 16

Ein Kunde bittet Ihr Unternehmen, während seines Besuches Ihres Hauptsitzes eine Vorsorgeuntersuchung in einem renommierten Krankenhaus zu organisieren und zu bezahlen.

**Fallbeschreibung:** Im Zuge der Durchführung eines Auftrags haben Sie für bestimmte Kundenmitarbeiter ein Training im Heimatland Ihres Unternehmens arrangiert. Vor der Reise bittet Sie der Leiter der Delegation um eine Vorsorgeuntersuchung in einem renommierten Krankenhaus während seines Aufenthalts.

### 1) Prävention von Korruption: Wie kann man vermeiden, dass solche Forderungen gestellt werden?

- Legen Sie eine klare Unternehmenspolitik für Geschenke, Bewirtung und persönliche Ausgaben etc. fest, wie z.B. vorherige Genehmigung und Kontrollmechanismen.
- Veröffentlichen Sie diese Richtlinien auf der Website des Unternehmens oder in anderer geeigneter Form für interne und externe Adressaten.
- Schulen Sie Ihre Mitarbeiter in der Umsetzung dieser Richtlinien.
- Führen Sie im Vertrag detailliert, nach Art und Höhe und im Einklang mit den Unternehmensrichtlinien aus, welche Geschenke, Bewirtungen, Übernachtungssätze etc. vorgesehen sind.

### 2) Umgang mit Bestechungsforderungen: Wie sollte man auf solche Forderungen reagieren?

- Erklären Sie Ihre Geschenk- und Beherbergungspolitik und zeigen Sie auf, dass es Ihnen nicht erlaubt ist, auf dieses Verlangen einzugehen.
- Erläutern Sie, dass ein solches Vorgehen internationale Vereinbarungen (wie OECD und UNCAC) und anwendbare Gesetze verletzen könnte.
- Wenn angemessen, bieten Sie Unterstützung für die Organisation des Besuches an, aber ohne dabei irgendwelche Kosten zu übernehmen.
- Bitten Sie um eine förmliche schriftliche Anfrage eines Vorgesetzten – das sollte ausreichen, um die Forderungen zu beenden.

Die konkreten Empfehlungen zu diesem Szenario sollten zusammen mit den allgemeinen Empfehlungen im Anhang der RESIST-Broschüre gelesen werden.



## Szenario 17

Ein Regierungsvertreter verlangt kostenlose Muster Ihrer Produkte für den privaten Gebrauch.

Die konkreten Empfehlungen zu diesem Szenario sollten zusammen mit den allgemeinen Empfehlungen im Anhang der RESIST-Broschüre gelesen werden.

**Fallbeschreibung:** Ein Minister (oder ein anderer hochrangiger Regierungsvertreter) bittet Ihr Unternehmen um kostenlose Warenproben für die 16. Geburtstagsfeier seines Sohnes. Ihr Unternehmen fühlt sich unter Druck, der Nachfrage zu entsprechen, um seine guten Beziehungen zu der Person aufrecht zu erhalten.

### 1) Prävention von Korruption: Wie kann man vermeiden, dass solche Forderungen gestellt werden?

- Führen Sie klar formulierte Anti-Korruptionsrichtlinien zu Geschenken ein, die den Wert und die Häufigkeit von Geschenken an Regierungsvertreter begrenzen.
- Machen Sie auf diese Richtlinien aufmerksam, indem Sie sie auf die interne und externe Webseite Ihres Unternehmens stellen.
- Schulen Sie Ihre Mitarbeiter in den Inhalten dieser Richtlinien, vor allem diejenigen Mitarbeiter, die mit Regierungsvertretern zu tun haben könnten.

### 2) Umgang mit Bestechungsforderungen: Wie sollte man auf solche Forderungen reagieren?

- Erklären Sie höflich, dass die Richtlinien Ihres Unternehmens Ihnen nicht erlauben, dieser Aufforderung nachzukommen.
- Erklären Sie, dass die Bereitstellung dieser Produkte zum persönlichen Vorteil des Regierungsvertreters nach dem Gesetz eine Bestechung darstellen oder zumindest den Anschein der Bestechung erwecken könnte.
- Erläutern Sie, dass das Verschenken kostenloser Warenproben den Mitarbeiter und das Unternehmen potentieller Strafverfolgung und anderen Sanktionen aussetzt.
- Erwägen Sie, dem Regierungsvertreter die Antwort auf seine Anfrage in schriftlicher Form zu übermitteln.
- Berichten Sie das Verlangen unverzüglich an den Rechtsbeistand Ihres Unternehmens.



## Szenario 18

Ein Regierungsvertreter fordert finanzielle Unterstützung für eine Aktivität, die eng mit privaten Interessen hochrangiger Regierungsmitglieder verknüpft ist.

**Fallbeschreibung:** Bei der Ausführung eines Bauauftrags für ein Ministerium in einem Entwicklungsland wird Ihr Unternehmen gebeten, eine Tätigkeit zu sponsern, die eng mit den privaten Interessen von mit dem Ministerium verbundenen Personen verknüpft ist. Man gibt Ihrem Unternehmen zu verstehen, dass die Reaktion auf dieses Verlangen Auswirkungen auf die künftigen Geschäfte des Unternehmens in dem Land haben wird. Dies ist ein übliches Vorgehen in diesem Lande, wo Organisationen oder Regierungsstellen von Unternehmen häufig Sponsoringleistungen verlangen, um Budgetgrenzen oder Haushaltsbeschränkungen zu umgehen.

### 1) Prävention von Korruption: Wie kann man vermeiden, dass solche Forderungen gestellt werden?

- Wenn nicht bereits vorhanden, etablieren Sie eine Unternehmenspolitik und entsprechende Richtlinien für den Umgang mit Bestechungs- und Erpressungsrisiken einschließlich Risiken im Zusammenhang mit Sponsoring und Parteispenden.
- Nutzen Sie jede Gelegenheit, diese Unternehmenspolitik nach außen zu kommunizieren.
- Entwickeln Sie interne Richtlinien für Sponsoring mit eindeutigen Kriterien, d.h. mit der klaren Aussage, dass Ihr Unternehmen nur Projekte fördert, die einen direkten Nutzen für die Gemeinden im Umfeld der Firmenprojekte bringen und einen Bezug zur Corporate Social Responsibility-/Nachhaltigkeits-Strategie Ihres Unternehmens aufweisen.
- Richten Sie ein Gremium für Sponsoring oder eine ähnliche Stelle in Ihrem Unternehmen ein, wo jeder Antrag auf Sponsoring nach den in den Richtlinien festgelegten Kriterien analysiert wird. Stellen Sie sicher, dass die Entscheidungen über Sponsoringleistungen dokumentiert werden.
- Wenn Projekte gefördert werden, üben Sie die notwendige Kontrolle und Einflussnahme aus (z.B. durch einen seriösen, unabhängigen Dritten), um jeglichen Missbrauch der Mittel zu vermeiden.
- Stellen Sie sicher, dass Sponsoringzahlungen an Organisationen und nicht an Einzelperso-

nen gehen, dass die Sponsoringaktivitäten durch schriftliche Vereinbarungen und Quitungen abgedeckt werden und dass keine Interessenkonflikte vorliegen.

- Seien Sie sich bewusst, dass Sponsoringleistungen und Spenden an politische Organisationen, von denen Inhaber öffentlicher Ämter direkt oder indirekt, materiell oder immateriell profitieren, von Strafverfolgungsbehörden wahrscheinlich als Bestechung angesehen werden.
- Unterrichten Sie die Behörden, wie Ihr Unternehmen arbeitet und welche Visionen, Werte und Strategien dem zu Grunde liegen. Informieren Sie diese Behörden über die Corporate Social Responsibility-Programme Ihres Unternehmens, um Missverständnisse zu vermeiden.
- Stellen Sie ein Budget für Sponsoring und eine nach Prioritäten geordnete Liste möglicher zu unterstützender Handlungsfelder oder Projekte auf.
- Bestimmen Sie glaubwürdige lokale Akteure, um mit ihnen alternative Sponsoringaktivitäten zu entwickeln, die den Unternehmensrichtlinien entsprechen.
- Machen Sie die Sponsoringprojekte Ihres Unternehmens intern und extern bekannt.

### 2) Umgang mit Bestechungsforderungen: Wie sollte man auf solche Forderungen reagieren?

- Lehnen Sie es ab, die Aktivität zu sponsern.
- Die Ablehnung sollte durch das Sponsoring-Gremium oder eine entsprechende Stelle im Unternehmen entschieden und die Begründung aufgezeichnet werden, um dadurch die Mitarbeitenden zu entlasten, die direkt mit dem Kunden zu tun haben.
- Stellen Sie die Gründe für die Ablehnung klar heraus. Erläutern Sie diese den staatlichen Stellen oder Beamten, die die Forderung gestellt haben; und wenn möglich auch anderen in das Sponsoring eingebundenen Behörden.
- Suchen Sie zum Zeitpunkt der Ablehnung nach förderfähigen Sponsoringmöglichkeiten, um doch gleichzeitig guten Willen zu zeigen, wenn Sie der Aufforderung nicht folgen.

Die konkreten Empfehlungen zu diesem Szenario sollten zusammen mit den allgemeinen Empfehlungen im Anhang der RESIST-Broschüre gelesen werden.

## Szenario 19

Ein Vermittler verlangt von einem Finanzdienstleister für die Vermittlung eines Kunden eine über die regulären Provisionen und Gebühren hinausgehende Vergütung.

Die konkreten Empfehlungen zu diesem Szenario sollten zusammen mit den allgemeinen Empfehlungen im Anhang der RESIST-Broschüre gelesen werden.

**Fallbeschreibung:** Ein Kunde fragt einen Vermittler in der Finanzdienstleistungsbranche um Rat. Der Vermittler geht auf einen Finanzdienstleister zu und bietet an, dass dieser seinem Kunden rät, ihn als Geschäftspartner auszuwählen, und dafür eine zusätzliche Provision oder Gebühr erhält, von der der Kunde nichts erfährt. Der Vermittler stellt klar, dass diese zusätzliche Provision oder Gebühr das Geschäft mit dem Finanzdienstleister sichern wird.

### 1) Prävention von Korruption: Wie kann man vermeiden, dass solche Forderungen gestellt werden?

- Legen Sie eine klare Unternehmenspolitik und entsprechende Richtlinien fest (u.a. Ethik-Kodex), die eindeutige Bestimmungen darüber enthalten
  - wie man Interessenskonflikte feststellt und wie man damit umgeht;
  - welche Geschenke und Anreize man annehmen oder geben darf;
  - welche Regelungen es im Unternehmen zur Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität im Allgemeinen und von korruptiven Praktiken im Besonderen gibt;
  - dass eine „Null-Toleranz-Politik“ bei deren Anwendung umzusetzen ist.
- Teilen Sie allen Ebenen des Managements, dem Personal, den Vermittlern sowie anderen Stakeholdern Ihre Unternehmensstrategien und Richtlinien mit:
  - Allen Führungskräften, Mitarbeitenden, Zeitarbeitenden und beauftragten Vermittlern
  - Lieferanten, Zwischenhändlern und Geschäftspartnern des Unternehmens
  - Allen Kunden
  - Im Idealfall veröffentlichen Sie die Strategien und Richtlinien auf der Website Ihres Unternehmens, um Ihre Einstellung in der Öffentlichkeit und gegenüber Wettbewerbern deutlich zu machen.
- Tun Sie sich auf Branchenebene mit anderen Partnern/Stakeholdern zusammen, um gegen unerwünschtes Verhalten vorzugehen:
  - Bringen Sie die Aufsichtsbehörden und Vereinigungen von Vermittlern in der betroffenen Branche dazu, Problembereiche zu besprechen.
  - Fordern Sie Strafverfolgungsbehörden

auf, zu intervenieren, wenn die Situation sich nicht ändert.

- Ziehen Sie in Betracht, neue Strukturen zu schaffen (z.B. eine über Ihr Unternehmen hinausgreifende Integritätsinitiative), um korrupte Praktiken in der Branche zu bekämpfen.
- Beziehen Sie die Zivilgesellschaft ein, wenn das in Frage kommt.
- Regen Sie auf Branchenebene eine Diskussion an über die relevanten Fragen und die Bedrohung für die Integrität der gesamten Branche.
- Formulieren Sie die Position der Finanzdienstleistungsbranche in Bezug auf Korruption und übermitteln Sie diese klar an
  - die breite Öffentlichkeit, um Verständnis zu schaffen für die Einstellung der Branche;
  - alle Vermittler und Organisationen der Vermittler;
  - bestehende und potenzielle Kunden;
  - Regulierungsstellen und Strafverfolgungsbehörden.

### 2) Umgang mit Bestechungsforderungen: Wie sollte man auf solche Forderungen reagieren?

- Prüfen Sie, ob das Angebot einen Verstoß gegen die Richtlinien oder die Politik des Unternehmens darstellt.
- Prüfen Sie, ob Sie mit der Annahme des Angebots einschlägige Gesetze, Verordnungen branchenspezifischen Richtlinien oder Standards verletzen.
- Lehnen Sie jede Forderung nach einer Vergütung ab, die als eine Verletzung der Richtlinien, Politik oder Standards, Verordnungen, Satzungen des Unternehmens und/oder einschlägigen Rechtsvorschriften oder branchenspezifischen Richtlinien oder Standards angesehen werden könnte.
- Weisen Sie die Person, die unlautere Forderungen stellt, eindeutig darauf hin, dass es sich um einen Verstoß gegen die ausdrückliche Position sowohl des Unternehmens als auch der Branche handelt.
- Melden Sie ungesetzliche Forderungen unverzüglich an Strafverfolgungs- und Aufsichtsbehörden.
- Berichten Sie über die Forderung an die entsprechende Managementebene innerhalb Ihres Unternehmens.

- Falls es vereinbarte Verfahren der Berichterstattung in der Branche gibt, geben Sie solche Vorgänge an die zuständige Stelle.
- Treffen Sie Disziplinarmaßnahmen gegen Mitarbeiter, die sich auf unlautere Forderungen einlassen.
- Informieren Sie, wenn möglich, alle Kunden, bei denen ein Vermittler unerlaubte Forderungen nach Bestechungsgeldern gestellt hat.
- Machen Sie Namen in den Fällen publik, in denen eine strafrechtliche Verurteilung ergangen ist.



## Szenario 20

Ein Lieferant bietet ein Bestechungsgeld, damit ein Vertragsmanager nicht spezifikationskonforme oder minderwertige Waren oder Dienstleistungen „übersieht“.

Die konkreten Empfehlungen zu diesem Szenario sollten zusammen mit den allgemeinen Empfehlungen im Anhang der RESIST-Broschüre gelesen werden.

**Fallbeschreibung:** Ein Lieferant liefert 10.000 Teile. Bei Prüfung der Ware stellt der Vertragsmanager der Kundenseite fest, dass die Qualität der Verschlüsse an den Teilen nicht die Forderungen des Lastenhefts erfüllt. Die Verschlüsse können zu Fehlfunktionen der Teile führen und ein Sicherheitsrisiko für die Nutzer darstellen. Der Vertragsmanager ruft seinen Kontakt beim Lieferanten an und beschreibt die Abweichung. Der Mitarbeiter des Lieferanten bietet dem Vertragsmanager Geld dafür an, das Problem zu ignorieren, die Ware weiterzuleiten und in den Begleitpapieren zu bestätigen, dass die Ware der vertraglich vereinbarten Beschaffenheit entspricht.

### 1) Prävention von Korruption: Wie kann man vermeiden, dass solche Forderungen gestellt werden?

- Prüfen Sie die an einem Angebot beteiligten Lieferanten, Kunden und Vermittler mit großer Sorgfalt.
- Identifizieren Sie Warnsignale, z.B. dass jemand für Korruption bekannt ist, familiäre Beziehungen zu Regierungsbeamten unterhält, die Vertragsgesellschaft keinen offiziellen Firmensitz hat oder Auskünfte über die Eigentümer verweigert werden.
- Sammeln Sie Informationen von zuständigen Botschaften, Handelskammern und Wirtschaftsverbänden, nationalen Anti-Korruptions-Stellen, anderen Unternehmen, Regierungsbehörden und anderen Quellen.
- Erstellen Sie klare Regeln und Verfahren für die Annahme von Waren und integrieren sie diese in den Vertrag:
  - Waren müssen streng den Vertragsbestimmungen entsprechen. Abweichungen dürfen nur nach Vorlage einer schriftlichen Bestätigung von Kundenmitarbeitern akzeptiert werden.
  - Die Annahme der Ware erfordert die Unterschrift von mehr als einem Kundenmitarbeiter.
  - Vertragsmanager müssen professionellen Umgang mit Mitarbeitern des Lieferanten pflegen und übermäßige Nähe vermeiden.
  - Schulen Sie die betroffenen Mitarbeiter in den Regeln und Verfahren für die Annahme von Waren. Betonen Sie das Risiko

für das Unternehmen, wenn fehlerhafte Waren akzeptiert werden.

- Stellen Sie sicher, dass die Lieferanten die Regeln des Kunden für die Annahme von Waren kennen.

### 2) Umgang mit Bestechungsforderungen: Wie sollte man auf solche Forderungen reagieren?

#### Auf Kundenseite:

- Lehnen Sie die korrupte Zahlung mit der Begründung ab, dass eine solche Zahlung gegen die Prinzipien des Unternehmens verstößt, gegen geltende Gesetze verstoßen und zur Kündigung und strafrechtlichen Verfolgung der betroffenen Arbeitnehmer führen kann.
- Erstellen Sie einen Bericht über die entsprechenden Vorgänge.
- Lehnen Sie die nicht vertragsgemäße Ware ab.
- Berichten Sie über das Bestechungsangebot unmittelbar an das Management des Kunden oder an den Manager, der für Fragen im Zusammenhang mit dem Verhaltenskodex verantwortlich ist.
- Berichten Sie über das Bestechungsangebot an die zuständige Ebene in der Organisation des Lieferanten mit dem Hinweis, dass die Ware zurückgewiesen wurde und dass das Bestechungsangebot zur Kündigung des Vertrages führen kann.
- Verfolgen Sie die ergriffenen/getroffenen Maßnahmen des Lieferanten zur Abhilfe.
- Untersuchen Sie alle früheren Aufträge für denselben Lieferanten, um festzustellen, ob fehlerhafte Ware dieses Lieferanten zuvor akzeptiert worden ist.
- Überprüfen Sie relevante Dokumente und befragen Sie Vertragsmanager und Kunden, die mit früheren Lieferungen dieses Lieferanten befasst waren.
- Ziehen Sie Spezialisten hinzu, um juristische, betriebliche und Fragen des Risiko-Managements zu klären.
- Stellen Sie fest, ob die Ware unbeabsichtigt oder vorsätzlich in vertragswidrigem Zustand geliefert wurde. Beenden Sie den Vertrag im Falle vorsätzlichen Handelns.
- Entwickeln Sie eine Strategie zur zeitnahen Beurteilung möglicher rechtlicher, betrieblicher und rufschädigender Risiken sowie geeigneter Gegenmaßnahmen.

- Führen Sie eine unabhängige Prüfung durch, um tatsächliche Risiken für Produkte sowie Verbrauchergesundheit und -sicherheit zu bewerten.
  - Stellen Sie sicher, dass Rückrufaktionen und andere Notfallpläne auf dem neuesten Stand sind.
- Auf Lieferantenseite:**
- Akzeptieren Sie die Rückgabe der Ware, und bessern Sie Produkte nach, so dass sie der vertraglich vereinbarten Beschaffenheit entsprechen.
  - Untersuchen Sie, ggf. gemeinsam mit dem Kunden, sowohl die versuchte Bestechung als auch den vertragswidrigen Zustand der Ware.
  - Wenden Sie Disziplinarmaßnahmen gegen alle Mitarbeiter an, die an der Bestechungsaffäre beteiligt waren, gegebenenfalls durch Beendigung des Arbeitsverhältnisses.
  - Informieren Sie den Kunden über die von Ihnen ergriffenen/getroffenen Abhilfemaßnahmen.
  - Zum Abschluss der Angelegenheit dokumentieren Sie die Erfahrungen und ziehen Sie entsprechende Konsequenzen (z.B. Änderung der Betriebsabläufe, der Kontroll-Prozesse).
  - Schulen Sie erneut alle betroffenen Mitarbeitenden in Maßnahmen zur Bekämpfung der Korruption, zu Änderungen der Verfahrensweise und möglichen Sanktionen bei Nichtbeachtung.



## Szenario 21

Als Bedingung für eine Vertragsänderung verlangt ein Repräsentant Ihres Kunden eine Gebühr, die zuvor nicht vereinbart war.

Die konkreten Empfehlungen zu diesem Szenario sollten zusammen mit den allgemeinen Empfehlungen im Anhang der RESIST-Broschüre gelesen werden.

**Fallbeschreibung:** Ihr Unternehmen hat einen Vertrag mit einem Kunden zur Durchführung eines Projekts unterzeichnet. Während der Projektdurchführung bittet Ihr Unternehmen um eine legitime Änderung des Vertrages aufgrund einer notwendigen Änderung des Umfangs der Arbeiten, um Ihrem Unternehmen einen marktüblichen Preis zu sichern. Der Repräsentant des Kunden informiert Sie, dass die Vertragsänderung nur unterzeichnet wird, wenn Ihr Unternehmen eine Zahlung an ihn leistet.

### 1) Prävention von Korruption: Wie kann man vermeiden, dass solche Forderungen gestellt werden?

- Seien Sie sich bewusst, dass Sie sich durch Unterzeichnung des Vertrages verpflichten, das Projekt rechtzeitig zum vereinbarten Preis auszuführen. Deshalb kann Ihr Unternehmen in eine schwierige Position geraten, wenn der Vertrag keine Sicherheitsklauseln gegen die Gefahr einer Aufforderung zur Bestechung enthält.
- Prüfen Sie sorgfältig das bisherige Verhalten des Kunden in Bezug auf Vorfälle von Bestechung ("know your customer").
- Bauen Sie Verbindungen zu externen Parteien auf, die Ihnen sowohl während der Prüfung (due diligence) als auch während der Durchführung des Auftrages helfen können (z.B. Botschaften, Wirtschaftsverbände etc.).
- Bewerten Sie die Wahrscheinlichkeit von Forderungen nach Bestechungsgeld in jeder Phase des Projekts neu.
- Entwickeln Sie einen für alle Unternehmensstandorte anwendbaren Aktionsplan, um auf im Verweigerungsfall eventuell auftretende Vergeltungsmaßnahmen gegen Ihr Personal, Ihre Auftragnehmer oder Vermögenswerte Ihres Unternehmens reagieren zu können. Der Aktionsplan sollte auch sicherheitsrelevante Fragen berücksichtigen.
- Erwägen Sie gemeinschaftliches Vorgehen mit Wettbewerbern und Kunden, um integrires und ethisches Verhalten zu fördern (beispielsweise durch den Abschluss von Integritätspakten). Dabei müssen Sie sicherstellen, dass solche Aktionen nicht gegen geltendes Kartellrecht oder Vergaberecht verstoßen.
- Berücksichtigen Sie in Ihrem Angebot Gebühren und Kosten für fachkundige Beratung (rechtliche, technische, administrative etc.), die notwendig sind, um das Korruptionsrisiko durch dafür geeignete Vertragsbestimmungen zu mindern und das Projekt bis zum Abschluss überwachen zu können.
- Sorgen Sie in den Vertragsverhandlungen für folgende Vereinbarungen:
  - Eine allgemeine Bestimmung,
    - > die versteckte und/oder illegale Zahlungen verbietet,
    - > die der Partei, die eine illegitime Forderung von der anderen Partei erhält, die Möglichkeit einräumt, den Vertrag wegen Vertragsverletzung oder vorsätzlichem Fehlverhalten aufzuheben oder zu kündigen und für die Folgen der illegitimen Forderung entschädigt zu werden.
  - Eine Klausel zu Vertragsänderungen und Anpassung (z.B. Modifizierung, Aussetzung, Unterbrechung, Kündigung oder Beendigung des Vertrags, höhere Gewalt etc.), einschließlich Klauseln zu finanziellen Aspekten des Vertrags.
  - Strenge technische und finanzielle Bestimmungen (Zahlungsplan und Wirkung von Verzögerungen, Währung der Zahlung und Bankverbindung, klare Bedingungen in Bezug auf den Zeitpunkt des Inkrafttretens des Vertrages etc.) einschließlich Bestimmungen über die Zahlung von Mehrkosten bei ungewöhnlichen oder unvorhersehbaren Änderungen der Voraussetzungen des Vertrages, um die Möglichkeit der Erpressung zu vermeiden.
  - Eine Klausel über das Verfahren zur Streitbeilegung (Festlegung einer renommierten Schiedsstelle; wenn die Gerichte des Landes, in dem das Projekt durchgeführt wird, nicht als zuverlässig gelten, sollte ein Schiedsverfahren außerhalb dieses Landes vorgesehen werden).
  - Eine Klausel über die Einsetzung eines unabhängigen technischen Experten, um die Klärung von Meinungsverschiedenheiten zwischen den Parteien zu erleichtern.
- Regeln Sie in Ihrem Angebot/Vertrag die Zahlungsmodalitäten so, dass Sie das Projekt jederzeit stoppen können, ohne große finanzielle Verluste zu erleiden.

- Prüfen Sie die Möglichkeit, eine Versicherung abzuschließen (durch eine Exportkreditversicherung, multilaterale Bank oder Geschäftsbank) für alle Risiken (Schäden und/oder Vergeltung), die durch Ihre Weigerung, Bestechungsgelder zu zahlen, ausgelöst werden könnten.
- Nehmen Sie Bedingungen in Ihren Vertrag auf, die festlegen, dass alle Zahlungen ausschließlich durch Banküberweisungen zwischen Firmen-Konten der Vertragsparteien durchgeführt werden, was Barzahlungen auf das Bankkonto natürlicher Personen ausschließt.
- Ermitteln Sie Vermögenswerte, Forderungen und/oder Arbeitnehmer im Land des Projekts, die aufgrund der Weigerung, Bestechungsgelder zu zahlen, Vergeltungsmaßnahmen ausgesetzt sein könnten.
- Wenn der Druck, Bestechungsgeld zu bezahlen, zu groß wird, schätzen Sie die Konsequenzen ab, die aus einer Beendigung des Projekts entstehen würden.
- Nehmen Sie Auswirkungen auf Ihre Reputation aufgrund der Ablehnung einer solchen Bestechungsforderung vorweg und steuern Sie diese (z.B. mögliche Vergeltungsmaßnahmen durch Berichterstattung in den Medien).
- Nehmen Sie Kontakt mit lokalen Wirtschaftsverbänden und/oder Ihrer Botschaft auf, um die Situation offenzulegen und Unterstützung zu gewinnen. Suchen Sie gegebenenfalls weitere Unterstützung von entsprechenden NGOs, die helfen könnten, das Problem von Bestechungsforderungen bekannt zu machen.
- Wenden Sie sich an den Europäischen Rechnungshof (ERH) und/oder Ihren Versicherungsmakler und lassen Sie prüfen, ob eine Bestechungsforderung als Vertragsbruch gilt und Versicherungsschutz auslöst.

## 2) Umgang mit Bestechungsforderungen: Wie sollte man auf solche Forderungen reagieren?

- Weigern Sie sich zu zahlen.
- Nutzen Sie alle verfügbaren Kanäle, um Ihre Firmenzentrale oder Ihre Muttergesellschaft sowie Ihren Compliance-Beauftragten, Vorgesetzten oder andere zuständige Manager zu informieren.
- Prüfen Sie die rechtlichen, technischen und finanziellen Folgen Ihrer Weigerung, Bestechungsgeld zu zahlen.
- Analysieren Sie, wie die lokalen Behörden reagieren könnten und wie die Justizbehörden des Landes, wo Ihr Unternehmen seinen Sitz hat, helfen könnten.
- In Fällen, in denen die Finanzierung von der Weltbank, anderen multilateralen Entwicklungsbanken und/oder bilateralen Agenturen bereitgestellt oder versichert ist, bitten Sie sofort um die Unterstützung dieser Institutionen gegen die Bestechungsforderungen.
- Sammeln Sie, wo immer möglich, Beweise in Zusammenarbeit mit Behörden (z.B. Polizei oder anderen zuständigen Behörden), um die Bestechungsforderung zu belegen.
- Fordern Sie aufgrund der oben empfohlenen Vertragsbedingungen offizielle vertragliche Schritte, wie z.B. eine Mitteilung an den Kunden über die Aussetzung, Kündigung oder Beendigung des Vertrages, Ansprüche auf Schadenersatz, Entschädigung etc.
- Bedenken Sie gründlich die strafrechtlichen Folgen einer solchen Bestechungsforderung

## Szenario 22

Gegen eine Gebühr bietet ein „Geschäftsmann“ an, bei der Wiederaufnahme von Abschlagszahlungen behilflich zu sein, die Ihr Kunde ohne ersichtlichen Grund eingestellt hat.

Die konkreten Empfehlungen zu diesem Szenario sollten zusammen mit den allgemeinen Empfehlungen im Anhang der RESIST-Broschüre gelesen werden.

**Fallbeschreibung:** Ihr Unternehmen hat einen Vertrag über die Lieferung von Telekommunikationsausrüstung an ein staatliches Unternehmen abgeschlossen. Der Vertrag umfasst auch Ingenieur- und Installationsleistungen über einen Zeitraum von 18 Monaten. Abschlagszahlungen sind am Ende eines jeden Monats fällig für im Vormonat geleistete Arbeit und gelieferte Ausrüstung. 10 Prozent werden bei jeder Zahlung zurückbehalten und sollen zusammen mit der letzten Zahlung nach Abnahme der Arbeiten und der Ausrüstung bezahlt werden.

Die Arbeiten wurden planmäßig durchgeführt und die Zahlungen entsprechend mit wenig oder ohne Verzögerung für die ersten 11 Monate geleistet. Die Zahlung für den 12. Monat hingegen ging mit zwei Monaten Verspätung ein und weitere monatliche Zahlungen wurden seither nicht mehr getätigt. Da Sie nicht ohne Weiteres Ihre Belegschaft abziehen und wieder reaktivieren können, haben Sie die Arbeiten abgeschlossen, die gesamte Ausrüstung geliefert und die verspäteten Zahlungen angemahnt – jedoch ohne Erfolg. Bei der Abnahme werden Sie mit einer langen Liste von Mängeln konfrontiert und aufgefordert, eine große Anzahl von Dokumenten zur Überprüfung einzureichen, obwohl Tests, die von Ihren Experten durchgeführt wurden, zeigen, dass die Geräte gemäß den vertraglichen Spezifikationen – oder sogar besser – arbeiten.

Bei einem Empfang des Ministeriums für Kommunikation werden Sie einem Geschäftsmann vorgestellt, der andeutet, dass er die Abnahme der Arbeiten und Ausrüstungen sowie die prompte Bezahlung gegen eine Provision von 10 Prozent der ausstehenden Beträge ermöglichen kann.

### 1) Prävention von Korruption: Wie kann man vermeiden, dass solche Forderungen gestellt werden?

- Führen Sie eine Unternehmenspolitik und Leitlinien ein, die Bestechung verbieten. Diese sollten auch behandeln, wie man Angebote ablehnt, gegen Bestechungsgeld die Beziehungen zu Behörden zu erleichtern.
- Lassen Sie sich ein Akkreditiv ausstellen, um Zahlungen abzusichern oder richten Sie ein

Treuhandkonto ein, wo Beträge zur Deckung der Zahlungen hinterlegt werden, oder vereinbaren Sie eine Anzahlung zu Beginn des Vertrages als Garantie für ausstehende Zahlungen.

- Sorgen Sie für abschreckende Zinsen auf ausstehende Zahlungen und bieten Sie Skonto als Belohnung für sofortige Zahlung an.
- Vereinbaren Sie zwischenzeitliche Abnahmen in festgelegten Phasen der Auftragsabwicklung, um eine lange Liste von Mängeln am Ende der Vertragslaufzeit zu vermeiden.
- Vereinbaren Sie ein beschleunigtes neutrales Schiedsverfahren, um einwandfrei feststellen zu können, dass die Erbringung von Dienstleistungen und Lieferung von Waren im Einklang mit dem Vertrag stand.
- Bestimmen Sie in Verträgen, dass Streitigkeiten durch ein internationales Schiedsverfahren auf neutralem Boden geregelt werden.
- Lassen Sie sich das Recht zusichern, den Vertrag zu kündigen und Demobilisierungskosten zu verlangen, wenn die Zahlungen über eine bestimmte Zeit hinaus ausbleiben oder wenn ausstehende Zahlungen einen bestimmten Betrag übersteigen. Stellen Sie auch sicher, dass die Arbeiten nicht von einem Dritten zu Ende geführt werden dürfen, solange Demobilisierungskosten und alle ausstehenden Beträge nicht bezahlt sind.
- Wenn Leistungen oder Warenlieferungen für eine Regierung erbracht werden, vereinbaren Sie direkte Bezahlung durch die privaten Leistungsempfänger oder Zahlung durch sie auf ein Treuhandkonto.
- Versuchen Sie zu erreichen, dass Zahlungen an Ihr Unternehmen ausdrücklich im nationalen Haushalt aufgeführt sind.
- Verlangen Sie von der Regierung die Aufhebung ihrer diplomatischen und rechtlichen Immunität.
- Vereinbaren Sie vertraglich, dass bei Streitigkeiten ein Schiedsverfahren durchgeführt wird und welcher Schiedsgerichtsordnung dieses Verfahren unterworfen sein soll, z.B. der Schiedsgerichtsordnung der Internationalen Handelskammer (ICC Arbitration Rules) oder der Schiedsgerichtsordnung (Rules of Procedure for Arbitration Proceedings) des Internationalen Zentrums für die Beilegung von Investitionsstreitigkeiten (International

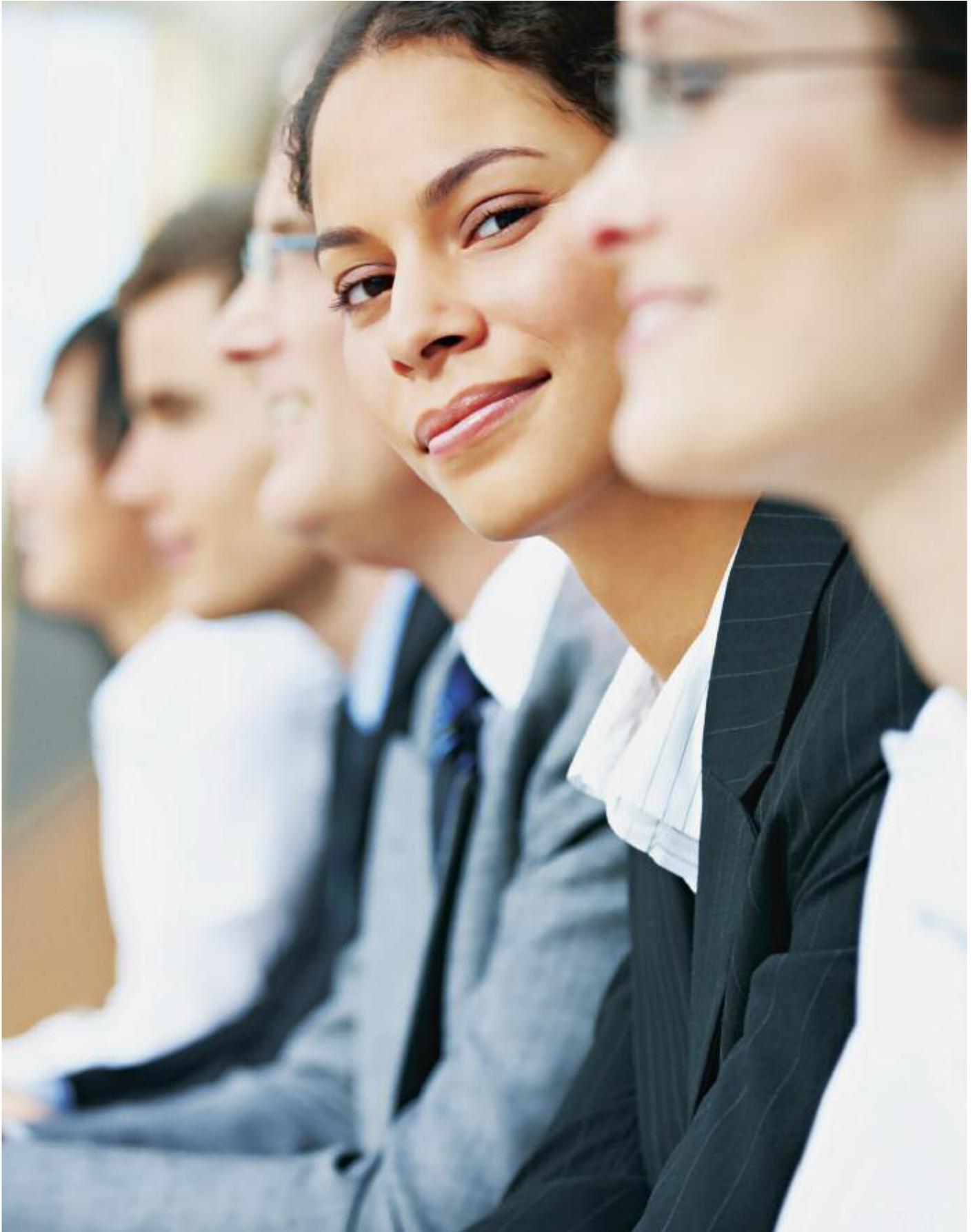
Centre for Settlement of Investment Disputes – ICSID) für den Fall, dass Gastland und Herkunftsland des Investors Vertragsparteien des ICSID-Übereinkommens sind.

- Bewerben Sie sich um eine Bürgschaft bei der Multilateralen Investitions-Garantie-Agentur (Multilateral Investment Guarantee Agency – MIGA), wenn das Gastland und das Land des Investors MIGA-Mitglieder sind, oder von einer ähnlichen nationalen Organisation im Land des Investors.
- Gehen Sie eine öffentlich-private Partnerschaft mit der Regierung ein, um den Staat an den Ergebnissen der Unternehmen zu beteiligen.
- Akzeptieren Sie niemals unaufgeforderte Hilfe.

## 2) Umgang mit Bestechungsforderungen: Wie sollte man auf solche Forderungen reagieren?

- Sagen Sie Nein zu der Person, die zu Bestechung auffordert, und lassen Sie keinen weiteren Kontakt zu.
- Machen Sie die Person bei der Regierung bekannt und hinterfragen Sie den Grund für ihr Vorgehen.
- Bestimmen Sie einen örtlichen Vertreter für die Nachverfolgung der Zahlungen und, wenn möglich, umgehen Sie den Mitarbeiter des Kunden, der die Zahlungen blockiert.
- Unterbrechen Sie die Arbeiten im Falle von ausstehenden Zahlungen. Heben Sie die Ihnen zustehenden Beträge vom Treuhandkonto ab. Machen Sie gegebenenfalls Gebrauch von Ihrem Recht zur Aufrechnung mit Garantieleistungen.
- Bringen Sie den Fall vor ein Schiedsgericht.
- Bitten Sie (informell) den Internationalen Währungsfonds, den Fall zu überprüfen und/oder eine Bewertung im Rahmen einer Projektprüfung durchzuführen.
- Bitten Sie die Regierung des Landes des Investors um Hilfe.





# Anhang: Allgemeine Regeln für den Umgang mit Erpressung und Bestechungsforderungen

Die vorliegenden 22 Fallbeispiele veranschaulichen eine Vielzahl möglicher Korruptionsrisiken, wie sie im internationalen Geschäftsverkehr mit Amtsträgern und privaten Geschäftspartnern häufig anzutreffen sind.

Viele der Fallbeispiele erfordern Reaktionen, die gleichermaßen auf die meisten Situationen, in denen Bestechungsforderungen gestellt werden, anwendbar sind. Während sich die Empfehlungen in den einzelnen Fallbeispielen aufgrund von ähnlichen Sachlagen teilweise wiederholen, werden diese hier im Anhang zusammenfassend dargestellt. Zugleich nimmt er die wichtigsten Aspekte der einzelnen Korruptionsrisiken in den Blick.

Die beschriebenen Reaktionen bilden einen weit gefassten aber nicht vollständigen Maßnahmenkatalog, der dabei hilft, Korruption zu begegnen und Erpressungssituationen zu vermeiden. Nicht alle Vorschläge sind für jede Situation geeignet und je nach Größe und Möglichkeiten der Unternehmen auch nicht immer umsetzbar. Sie sind als praktische Empfehlungen gedacht, sollen aber keineswegs eine fundierte ethische Einschätzung oder den gesunden Menschenverstand des Managements ersetzen, insbesondere wenn für die Beurteilung einer bestimmten Situation buchhalterische, steuerliche oder juristische Beratung erforderlich ist, z.B. um nationale Gesetze und Regeln richtig zu verstehen und anzuwenden.

## 1) Prävention von Korruption: Wie kann man vermeiden, dass unlautere Forderungen gestellt werden?

### Allgemeine Maßnahmen von Unternehmen gegen Korruption

- Führen Sie eine Null-Toleranz-Politik gegen Bestechung ein, die sich auf anzuwendende Gesetze und ethische Werte gründet. Setzen Sie diese Politik um.
- Bauen Sie ein Image von Null-Toleranz gegenüber Bestechung auf, indem Sie Ihre Anti-Korruptionspolitik und Ihr Umsetzungsprogramm in der Öffentlichkeit bekannt machen.
- Idealerweise sollte die Darstellung Ihrer Politik öffentlich zugänglich sein, aber sie sollte zumindest allen Mitarbeitern, Geschäftspartnern, relevanten Regierungsstellen, karitativen Organisationen, Gewerkschaften und anderen betroffenen Interessengruppen zur Verfügung stehen.

- Stellen Sie klare Unternehmensrichtlinien auf, die ein Verfahren zur Unterstützung von Hinweisgebern (Whistleblowing) und wirksame Sanktionen bei Zuwiderhandlungen umfassen.
- Informieren Sie die Mitarbeiter in Trainings über einschlägige Vorschriften und Bestimmungen, Wettbewerbsrecht, die Folgen von Bestechung und wettbewerbswidrigem Verhalten sowohl für das Unternehmen als auch die beteiligten Mitarbeiter sowie darüber, wie sie auf solche Forderungen reagieren und an wen sie sie melden sollen (Alarmierungsprozess, Compliance-Abteilung).
- Betonen Sie in diesen Trainings das strafrechtliche Risiko sowie die Gefahr für den Ruf nicht nur des Unternehmens, sondern auch für die beteiligten Mitarbeiter selbst.
- Schicken Sie regelmäßige Erinnerungsschreiben an die Mitarbeiter, die möglichen Bestechungsforderungen ausgesetzt sind.
- Bieten Sie gefährdeten Mitarbeitern eine wettbewerbsfähige Bezahlung, um die Versuchung, illegale Provisionen („Kickback“) zu fordern oder anzunehmen, zu reduzieren.
- Fordern Sie von Mitarbeitern, die in besonders risikobehafteten Positionen arbeiten, dass sie regelmäßig eine Erklärung zum Verhaltenskodex unterschreiben.
- Nehmen Sie Anti-Korruptionsklauseln sowie das Recht auf Kontrollprüfungen in Ihre Verträge mit Geschäftspartnern, z.B. Lieferanten und Unterlieferanten, Agenten und Beratern, auf.
- Machen Sie den Mitarbeitern deutlich, dass sie im Falle von Gewaltandrohung eine Zahlung nicht verweigern sollen.

### Verhaltensregeln zu Schmiergeldzahlungen

- Schmiergeldzahlungen sind Zahlungen geringer Beträge, die an untergeordnete Beamte geleistet werden, um routinemäßige oder notwendige Leistungen zu sichern oder zu beschleunigen, auf die der Zahler rechtlichen oder sonstigen Anspruch hat.
- Dies ist eine weit verbreitete Form von Bestechung, obwohl sie in fast allen Ländern illegal ist.
- Führen Sie eine Null-Toleranz-Politik gegen Schmiergeldzahlungen ein, wann immer es für den Geschäftsablauf machbar ist.
- Falls dies nicht machbar ist, setzen Sie Richtlinien um, die Schmiergeldzahlungen möglichst untersagen und nur solche Zahlungen erlauben, die eindeutig nicht zu vermeiden

sind. Diese Zahlungen müssen klar dokumentiert werden, und das Ziel muss letztlich die Abschaffung solcher Zahlungen sein.

- Setzen Sie eine klare Obergrenze für eine Schmiergeldzahlung, z.B. höchstens 100 US\$ für einmalige oder nur gelegentliche Zahlungen an den Empfänger.
- Machen Sie es schwieriger, Schmiergeldzahlungen zu verlangen, z.B. indem Sie die Mitarbeiter einem Schmiergeld verlangenden Beamten mitteilen lassen, dass sie die Zahlung mit allen Details, einschließlich des Namens des Beamten, aufzeichnen und innerhalb des Unternehmens melden müssen.
- Stellen Sie sicher, dass die Mitarbeiter schnell Vorgesetzte oder andere zuständige Personen erreichen können, wenn sie mit Zahlungsforderungen konfrontiert werden.
- Arbeiten Sie mit anderen Unternehmen und internationalen Organisationen zusammen, um Schmiergeldzahlungen zu unterbinden, z.B. indem Sie mit Ihren Wettbewerbern vereinbaren, dass alle solche Zahlungen verweigern.

#### **Maßnahmen für Unternehmensvertreter, die diesen Risiken ausgesetzt sind**

- Schulen Sie beteiligte Mitarbeiter in Verhaltensregeln zur Prävention und Verhinderung von Korruption vor Projektbeginn und diskutieren Sie diese mit ihnen.
  - Identifizieren Sie mögliche Versuchungen und Anreize für das Zahlen von Bestechungsgeldern, und sprechen Sie diese ganz offen an.
  - Arbeiten Sie mit sogenannten „Excuse-Seiten“, die die üblichen Antworten und Rechtfertigungen, dass es ohne Bestechung nicht gehe, widerlegen.
  - Überprüfen Sie das in Geschäfte und/oder Projekte involvierte Personal, insbesondere in Hinblick auf mögliche Interessenkonflikte. Dabei sind Gesetze des Arbeitsrechtes und des Datenschutzes sowie gegebenenfalls andere rechtliche Gesichtspunkte zu beachten.
  - Schulen Sie Personal, das besonderen Risiken ausgesetzt ist, zu den möglichen rechtlichen und finanziellen Konsequenzen sowie den Reputationsrisiken bei Bestechung.
  - Geben Sie den Mitarbeitern Anleitung und Hilfe zum Umgang mit Bestechungsforderungen, d.h. Einrichtung einer Hotline für Hinweisgeber (Whistleblower) sowie Training und Beratung, wie die Anti-Korruptionsregeln in der Praxis eingehalten werden können. Gehen Sie dabei auf die

Kultur des jeweiligen Landes, die Branche und die jeweiligen Unternehmensbereiche ein.

- Erwägen Sie Anreize für Mitarbeiter zu schaffen, über Forderungen nach Bestechungsgeldern zu berichten.
- Vor, während und nach der Durchführung von Projekten und/oder Geschäften sollten Sie Geschenke verbieten oder streng regulieren, ebenso Vergnügungen/Unterhaltung, Bewirtungen, Sponsoring sowie politische und karitative Spenden. Diese Regeln sind durch Unternehmensleitlinien, Schulungen und formale Genehmigungsprozesse bekanntzumachen und abzusichern.
  - Legen Sie dem regionalen Umfeld angemessene Obergrenzen fest.
  - Fahren Sie eine Null-Toleranz-Politik für Zuwendungen an Personen, die direkt oder indirekt am Bieterprozess beteiligt sind.
- Vereinheitlichen Sie die Auszahlungsmodalitäten für alle an Projekten und/oder Geschäften beteiligten Mitarbeiter:
  - Vermeiden Sie Porto- oder Bargeld-Kassen, die Ihren Mitarbeitern erlauben würden, auf Zahlungsforderungen einzugehen.
  - Vermeiden Sie so weit wie möglich Barzahlungen, arbeiten Sie stattdessen mit Schecks oder Überweisungen.
  - Legen Sie Bankkonten zusammen.
  - Führen Sie eine Risikomanagement-Prüfung durch, bevor Sie die Eröffnung eines projektbezogenen Kontos genehmigen.
  - Machen Sie für Ihre Angestellten ganz klar, welche Arten von Ausgaben vom Unternehmen ersetzt werden, welche nicht, und welche vorher beantragt werden müssen. So vermeiden Sie die Gefahr, dass Ihr Unternehmen und sein Management vor vollendete Tatsachen gestellt und verantwortlich gemacht werden.
- Ersetzen Sie möglichst persönliche Kontakte:
  - bei der Zahlung von Rechnungen, Zollgebühren, Abgaben, Steuern etc. durch elektronische Überweisungen direkt auf die offiziellen Bankkonten von Behörden, Dienstleistern oder Geschäftspartnern;
  - bei der Kommunikation mit Genehmigungsbehörden durch elektronische oder schriftliche Übermittlung und Dokumentation.
- Arbeiten Sie möglichst in Teams von mindestens zwei Mitarbeitern, die sich an strenge Berichts- und Kontrollmechanismen halten müssen.
- Wenn Sie sich mit anderen Parteien treffen, lassen Sie sich von einem Rechtsanwalt, einem Berater oder einer dritten Partei/neu-

tralen Person begleiten. Damit reduzieren Sie die Wahrscheinlichkeit, dass Sie um Bestechungsgelder gebeten werden.

- Seien Sie vorsichtig gegenüber Vorgehensweisen, die Ihnen ungewöhnlich oder unangemessen erscheinen. Wenden Sie sich dann an Experten, die sich in internationalen Geschäften finanziell, steuerlich und rechtlich auskennen.
- Entwickeln Sie einen Handlungsplan, insbesondere Sicherheitsmaßnahmen, zur Vorkehrung gegen und für den Umgang mit Vergeltungsmaßnahmen, die wegen der Ablehnung von Forderungen oder Erpressungsversuchen gegen das Personal oder das Eigentum des Unternehmens gerichtet werden könnten. Dabei sollte der Schutz der gefährdeten Mitarbeiter absoluten Vorrang haben.

#### Umgang mit speziellen Risiken

- Führen Sie eine Null-Toleranz-Politik gegen jede Art von Zahlungen oder Erhalt von „Kickbacks“ eines privaten Geschäftspartners ein.
  - Behandeln Sie Bestechungen von Amtsträgern/Beamten und privaten Geschäftspartnern gleich.
  - Stellen Sie sicher, dass Ihre Geschäftspartner von Ihren Unternehmensgrundsätzen über „Kickback“-Zahlungen Kenntnis haben.
- Führen Sie eine klare Regelung für den Umgang mit Interessenskonflikten ein:
  - Verlangen Sie von allen Mitarbeitern, etwaige wirtschaftliche und persönliche Interessen offenzulegen, die sie direkt oder indirekt an dem Projekt oder dem Geschäft haben oder die eine dritte Partei betreffen, die auf wirtschaftlichen, finanziellen oder regulatorischen Gebiet mit Ihrem Unternehmen zu tun hat.
  - Stellen Sie sicher, dass Mitarbeiter mit möglichen erheblichen Interessenskonflikten nicht in solche Projekte oder Geschäfte eingebunden werden.
  - Wenn Sie diese Personen nicht aus dem Projekt heraushalten können, dann sorgen Sie dafür, dass deren Aufgaben und Funktionen völlig transparent sind und diese Personen keine unangemessenen Einkünfte beziehen.
  - Gewährleisten Sie, dass die Geschäfte und Projekte entsprechend klaren objektiven Standards und Abläufen transparent geplant und ausgeführt werden. Wenn Ihr Unternehmen beispielsweise ein Forschungs- und Entwicklungsprojekt an einer Universität
- fördert, dann stellen Sie sicher, dass die Förderkriterien eindeutig und objektiv sind.
- Stellen Sie nach Möglichkeit sicher, dass mehr als eine Person an Schlüsselentscheidungen beteiligt ist: Beispielsweise müssen sich ein Komitee oder mehrere Personen auf einen Lieferanten oder einen Geschäftspartner oder eine Investition einigen (Forschung und Entwicklung oder andere Finanzierungsentscheidungen).
- Erstellen Sie eine klare Regelung zu Geschenken, Vergütungen/Unterhaltung und Bewirtung:
  - Wägen Sie ab zwischen dem Bedürfnis nach angemessenen geschäftsbezogenen Geschenken und Bewirtungen und der Gefahr, dass diese als Bestechung wahrgenommen werden könnten. Berücksichtigen Sie dabei die lokalen Sitten und Gesetze.
  - Die Leitlinien müssen eindeutig erklären, was zum Geschäft gehört und welche Arten von Geschenken und Einladungen erlaubt sind, z.B. bei Reisekosten, Restaurantbesuchen, Unterhaltung und Unterkunft.
  - Stellen Sie sicher, dass die Leitlinien Schwellenwerte für erlaubte Kosten festlegen oder klare Beispiele für zulässige Kosten geben.
  - Stellen Sie sicher, dass Mitarbeiter schnell Anleitung erhalten können, wenn sie Geschenke oder Einladungen arrangieren.
- Sorgen Sie für eine klare Regelung/Politik zu politischen und/oder karitativen Spenden und Sponsoring.
  - Beschreiben Sie klar, welche Arten von Spenden/Sponsoring in welcher Höhe zulässig sind und definieren Sie eindeutig die zulässigen Empfänger.
  - Wägen Sie den Nutzen von Spenden/Sponsoring gegen die Risiken ab, dass Zuwendungen als Bestechung angesehen werden können, z.B. unter Berücksichtigung der örtlichen Sitten und Gesetze.
  - Setzen Sie eine Gruppe ein, die sich um die Umsetzung der Politik für Spenden und Sponsoring kümmert und transparenten und gut dokumentierten Verfahren folgt.
  - Wenn Zahlungen an Gewerkschaften und andere Arbeitnehmergruppen gehen, stellen Sie sicher, dass die Beträge, die Zahlungsverfahren, Termine und alle betroffenen Personen aufgeführt sind und die Zahlungen direkt auf Bankkonten der jeweiligen Organisationen gehen.
- Formulieren Sie eine eindeutige Regelung und klare Leitlinien für das Eintreiben ausstehender Forderungen, um „Kickback“-Forderungen zu vermeiden.

- Es wird empfohlen, Anti-Korruptionsmaterialien Ihres Unternehmens zu veröffentlichen, z.B. Strategien und Richtlinien, weil das ein deutliches Signal an die Mitarbeiter, Geschäftspartner und sonstigen Interessengruppen über die Einstellung des Unternehmens zu Korruption sendet.

### **Gebotene Sorgfalt (due diligence) beim Umgang mit Agenten und Mittelsmännern**

- Führen sie eine sorgfältige Prüfung (due diligence) von Agenten, Beratern und anderen Vermittlern (einschließlich deren Eigentümer und Manager) durch, die in die Zusammenarbeit mit Regierungsorganisationen oder Geschäftspartnern involviert sind:
  - Erkennen Sie Warnhinweise, da es für diese Parteien häufig üblich ist, Bestechungsgelder an Beamte oder Erpresser zu zahlen. Solche Warnhinweise sind z.B. familiäre Beziehungen zu Beamten, Firmen ohne Firmensitz oder die Weigerung, den Firmeneigentümer zu nennen.<sup>4</sup>
  - Schließen Sie Vermittler von der Mitarbeit aus, die für das Projekt oder die Transaktion nicht nötig sind.
  - Legen Sie fest, dass Zahlungen an Vermittler durch das Risikomanagement oder die Compliance-Abteilung genehmigt werden müssen.
  - Stellen Sie sicher, dass die Höhe der vorgeschlagenen Vergütung für den Vermittler Art und Umfang der Dienstleistungen entspricht und dass die Dienstleistungen legal sind; dokumentieren Sie die Vergütung.
  - Legen Sie vertraglich fest, dass die Vergütungen unbar auf ein Firmenkonto gezahlt werden sollen bei einer Bank in dem Land, in dem der Vermittler geschäftlich tätig ist. Zahlen Sie niemals in bar.
- Sorgen Sie für klare Leitfäden und einen Kriterienkatalog für die Auswahl von Mittelspersonen, die z.B. regeln, wer Vermittler beauftragen darf, was die Kriterien für die Auswahl sind, dass dafür Standardverträge zu verwenden sind sowie dass die Einschaltung eines Vermittlers begründet werden muss.
- Bevor ein Berater oder Agent engagiert wird und Zahlungen erhält, muss eine Genehmigung von den zuständigen internen Mitarbeitern vorliegen (wenigstens einer der beiden Genehmigenden darf keine persönlichen Vertriebsziele aus dem betreffenden Geschäft haben).
- Treffen Sie schriftliche Vereinbarungen mit den Mittelsmännern, die folgende Punkte beinhalten: eine Beschreibung der Dienst-

leistungen, Anti-Korruptionsklauseln, die maximale Provision, Vertragsbeendigung und Klauseln zur Einhaltung rechtlicher Regelungen einschließlich des Verbots, Zahlungen an Beamte oder Amtsträger zu leisten, und des Rechts, die Buchhaltung des Mittelsmannes zu überprüfen.

- Stellen Sie wenn nötig sicher, dass alle Zahlungen seitens des Mittelsmannes durch das Unternehmen genehmigt und/oder gegenzeichnet werden, und dass Mitarbeiter des Unternehmens oder Vertreter (z.B. Anwälte) an Sitzungen zwischen dem Mittelsmann und Beamten oder Amtsträgern teilnehmen.
- Richten Sie in großen Unternehmen eine Liste mit vertrauenswürdigen Vermittlern ein, die sich bereits bewährt haben, und überprüfen Sie diese jedes Jahr.

### **Einrichtung zusätzlicher Kontrollverfahren**

- Stellen Sie vor Beginn Ihrer Geschäftstätigkeit in einem Land sicher, dass Ihr Unternehmen genügend Wissen über die relevanten Regeln und Verfahren hat. Das umfasst insbesondere:
  - Rechtliche Voraussetzungen für den Erhalt der notwendigen Zulassungen und Genehmigungen
  - Verfahren für den Erhalt der erforderlichen Erlaubnisse und Lizenzen, um in einem Land geschäftlich tätig zu werden, einschließlich der Bereiche
    - > Gesundheit, Arbeitsplatz- und Produktsicherheit sowie Umweltschutz,
    - > Beschäftigungserlaubnis,
    - > Pass-, Einwanderungs- und Grenzkontrollen,
    - > Zollgebühren, -verfahren und -zahlungsbestimmungen, wie z.B. amtliche Regeln für beschleunigte Abfertigung gegen höhere Gebühren,
    - > Zeitrahmen für die Bearbeitung von Anträgen.
  - Steuerrichtlinien, einschließlich der Verfahren für die Steuerzahlung auf offizielle Konten der Behörden
  - Bevor Sie Verträge verhandeln, mit Regierungsstellen sprechen oder geschäftliche Aktivitäten beginnen, holen Sie professionellen Rat ein über:
    - > die einschlägigen Rechtsvorschriften,
    - > Regeln und Verfahren der Rechnungslegung.
  - Anschluss an Versorgungseinrichtungen und Infrastruktur, z.B. an das Stromnetz und Telekommunikationsnetze, Wasser, Straßen, Häfen, einschließlich des dafür nötigen Zeitrahmens.

<sup>4</sup> Weitere Beispiele in: „Business against Corruption – Case Stories and Examples, Integrity Due Diligence“, UN Global Compact, 2006: [http://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/7.7/case\\_stories/BAC\\_2B.4.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/7.7/case_stories/BAC_2B.4.pdf)

- Planen Sie für Ihr Projekt Verzögerungen ein, die durch Ihre Weigerung, Bestechungsgelder zu bezahlen, verursacht werden können.
- Stellen Sie sicher, dass Ihre Gesellschaft sämtliche einschlägigen Vorschriften und offiziellen Anforderungen für die Geschäftstätigkeit in diesem Land erfüllt.
- Ermitteln Sie die wichtigsten zuständigen Beamten und machen Sie diese vertraut mit Ihrem Unternehmen, seiner Anti-Korruptionspolitik und den entsprechenden Programmen.
- Stellen Sie sich gegen illegitime Forderungen von Beamten, nachdem Sie sich professionellen Rat eingeholt haben.
  - Nehmen Sie an Verhandlungen und sonstigen Sitzungen nur in Begleitung von professionellen Beratern teil.
  - Gehen Sie gegen illegitime Forderungen notfalls auch vor Gericht vor.
- Überprüfen Sie Zahlungen, die mit einem erhöhten Risiko verbunden sind:
  - auf Bankkonten bei Finanzinstituten außerhalb des Projektgebiets, in Steuerparadiesen oder in Ländern mit Bankheimnis.
  - Fordern sie ein Bank-Zertifikat über die Identität des Eigentümers des Bankkontos, auf das Zahlungen gutgeschrieben werden sollen.
- Stellen Sie sicher, dass Verträge deutliche Regeln und Verfahren für Vertragsänderungen enthalten, einschließlich der Fragen, wer die Kosten zahlt, die bei einer Partei als Folge eines Änderungsverlangens der anderen Partei eintreten, wer solche Änderungen genehmigt, der Kündigungsfrist sowie der Kriterien für die Zustimmung.
- Vereinbaren Sie Vertragsklauseln und Verfahren, um die Bezahlung Ihrer Rechnungen sicherzustellen:
  - Akkreditive
  - Anreize für frühzeitige Zahlung, Vertragsstrafen für verspätete Zahlung.
- Erhöhen Sie die Wachsamkeit gegenüber Bestechungsforderungen und erbringen Sie entsprechende Nachweise
  - intern in Ihrem Unternehmen beim höheren Management
  - gegenüber zuständigen Beamten:
    - > die Vorgesetzte der Personen sind, die Bestechungsforderungen stellen
    - > nötigenfalls in übergeordneten Stellungen
  - gegenüber der Botschaft des Landes, wo Ihr Hauptsitz ist
  - gegenüber anderen Stakeholdern, einschließlich anderer Unternehmen, Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs) und je nach Fall den Medien.

> Treten Sie insbesondere in Kontakt mit Unternehmen, die Korruption ebenfalls bekämpfen, z.B. über die Nationalkomitees der Internationalen Handelskammer (ICC), UN Global Compact-Netzwerke oder lokale Gruppen von Transparency International.

- Setzen Sie technische Hilfsmittel ein, um die Wirksamkeit der Überwachung zu erhöhen
  - Wenden Sie Computer-gestützte Techniken an, um Geschäftsvorgänge mit höherem Risiko zu erkennen.

#### **Fördern Sie die Transparenz der Vergabeverfahren von Behörden**

- Führen Sie einen Dialog mit Behörden zur Verbesserung der Verfahren in den folgenden Bereichen:
  - Regen Sie die Annahme von Best-Practice-Leitlinien für die Beschaffung an (Weltbank/OECD).
  - Machen Sie den Beschaffungsprozess transparent, einschließlich der Veröffentlichung der Ausschreibungsbedingungen.
  - Arbeiten Sie mit anderen Interessengruppen (z.B. Organisationen der Zivilgesellschaft) zusammen, um die Beschaffungsbehörden für die Übernahme bewährter Praktiken zu gewinnen.
  - Werben Sie für die Einrichtung eines Integritätspaktes (ein Instrument, das von Transparency International zur Bekämpfung von Korruption im öffentlichen Auftragswesen entwickelt wurde) oder eine ähnliche Art von Abkommen zwischen der lokalen Behörde und den verschiedenen Wettbewerbern, damit alle beteiligten Beamten und Bieterunternehmen sich verpflichten, Bestechungsgelder oder andere ungerechtfertigte Vorteile nicht einzufordern, anzubieten, zu geben oder anzunehmen.
  - Gewinnen Sie die Zustimmung der Beschaffungsbehörde zur Ernennung eines unabhängigen Dritten (der keinem Interessenkonflikt ausgesetzt ist, z.B. einem Sachverständigen, einem Unternehmen, einer NGO oder einer internationalen Organisation wie der Weltbank) zur Überwachung des gesamten Bieterverfahrens.
  - Fordern Sie eine Vorqualifikationsrunde, um Bieter, die keine ausreichenden technischen und finanziellen Kapazitäten (der eigenen Organisation bzw. ihrer Unterauftragnehmer) nachweisen können, auszuschließen.
  - Schlagen Sie vor, dass alle Bieter als Vorqualifikationsanforderung Anti-Korruption

tionsrichtlinien und entsprechende Programme implementiert haben sollten.

- Vereinbaren Sie mit der Beschaffungsbehörde, dass nach der Angebotsabgabe keine Vermittler mehr einbezogen werden können.

#### **Zusätzliche Vorsichtsmaßnahmen im Beschaffungsprozess bei staatlichen Ausschreibungen**

- Machen Sie die Bewertung von Korruptionsrisiken zum Standard-Verfahren bei der Auswahl von Projekten, die für eine Angebotsabgabe in Frage kommen.
- Bewerten Sie das Korruptionsrisiko auf der Projektebene, bevor Sie an Ausschreibungen teilnehmen.
- Wenn Sie sich um Großaufträge bewerben, ziehen Sie Projekte vor, die durch multilaterale Finanzinstitutionen (z.B. die Weltbank) finanziert werden und eine klare Anti-Korruptions-Politik beinhalten.
- Machen Sie die Überprüfung von Angeboten durch nicht projektgebundene Teammitglieder zum Standard, einschließlich höherem Führungspersonal, Risikomanagement- und Finanzierungsspezialisten.
- Maximieren Sie die Chancen, Bestechungen aufzudecken, indem Sie zusätzliche Kontrollverfahren anwenden.
- Sorgen Sie für eine organisatorische Trennung zwischen Zahlungsvorgängen im Zusammenhang mit dem Angebot und dem Genehmigungsprozess für das Angebot.
- Gewährleisten Sie, dass das Genehmigungsverfahren für Angebote nicht ausschließlich unter die Verantwortung des Verkaufsteams fällt, falls die Größe Ihrer Organisation dies zulässt.
- Führen Sie formelle Verfahren zur Überprüfung und Genehmigung von Lieferanten durch.
- Schreiben Sie Unteraufträge offen aus, wann und wo immer das möglich ist.
- Verschaffen Sie sich regelmäßig einen Überblick über die Marketing-Gebühren pro Land
  - für in den Ausschreibungsprozess einbezogene Agenten und Berater;
  - für Bankkonten bei Finanzinstituten außerhalb des Projektgebiets, in Steueroasen oder in Ländern, die das Bankgeheimnis aufrechterhalten.
- Fordern Sie ein Bank-Zertifikat an, das die Identität des Eigentümers des Bankkontos bestätigt, auf das Gutschriften erfolgen sollen.
- Schulen Sie und diskutieren Sie Anti-Korruptionsmaßnahmen vor dem Start des Projektes mit dem Personal, das in den Beschaffungs-

prozess eingebunden ist.

- Implementieren Sie eine regelmäßige, unabhängige interne Überwachung, die eine Berichterstattung an leitende Angestellte vorsieht bezüglich:
  - Zahlungen mit hohem Risiko an Agenten und Berater oder an Finanzinstitute außerhalb des Projektgebietes
  - regelmäßiger, zeitnaher und detaillierter Überprüfung der Ausschreibungsdokumentation.
- Holen Sie sich einschlägige Informationen aus großen Unternehmen, Botschaften, Exportkreditagenturen, Banken oder Wirtschaftsverbänden über die Geschäftspraktiken in diesem Land ein.
- Konsultieren Sie Länderbeschreibungen auf Online-Portalen wie z.B. [www.business-against-corruption.com](http://www.business-against-corruption.com).
- Ermitteln Sie den Grad der Durchsetzung der bestehenden Anti-Korruptionspolitik und Rechtsvorschriften.
- Beobachten Sie den Lebensstandard der Mitglieder der Beschaffungsbehörde bzw. der Behörde, die die Ausschreibungsbedingungen festlegt.

#### **Anregung gemeinsamer Aktionen (collective action) zur Verbesserung der allgemeinen Integrität im Geschäftsgebaren**

- Fordern Sie lokale Berufs- und Wirtschaftsverbände sowie NGOs zur Zusammenarbeit mit der Regierung auf, um den Erlass von Gesetzen und Vorschriften für die Transparenz von Projekten und Geschäften anzuregen.
- Suchen Sie die Unterstützung von internationalen Finanzinstitutionen zur Verbesserung der Qualität und Berechenbarkeit des öffentlichen Auftragswesens.

#### **Rechtliche und finanzielle Vorkehrungen**

- Schreiben Sie in Verträgen fest, dass Vertragsstreitigkeiten internationalen Schiedsverfahren auf neutralem Boden unterworfen werden.
- Vereinbaren Sie vertraglich, dass bei Streitigkeiten ein Schiedsverfahren durchgeführt wird und welcher Schiedsgerichtsordnung dieses Verfahren unterworfen sein soll, z.B. der Schiedsgerichtsordnung der Internationalen Handelskammer (ICC Arbitration Rules) oder der Schiedsgerichtsordnung (Rules of Procedure for Arbitration Proceedings) des Internationalen Zentrums für die Beilegung internationaler Investitionsstreitigkeiten (ICSID), für den Fall, dass Gast- und Investorland Vertragsparteien des ICSID-Übereinkommens sind.

- Beantragen Sie eine Garantie bei der Multilateralen Investitions-Garantie-Agentur (MIGA), falls das Gastland und das Land des Investors MIGA-Mitglieder sind, oder bei einer ähnlichen nationalen Organisation des Landes des Investors.

## 2) Umgang mit Bestechungsforderungen: Wie sollte man auf unlautere Forderungen reagieren?

### Unmittelbare Reaktion

- Nehmen sie sich Zeit zum Nachdenken über die Situation, handeln Sie nicht allein, und halten Sie sich an Ihren Auftrag.
- Antworten Sie, dass die (direkte oder indirekte) Aufforderung schriftlich erfolgen und Ihrem Management berichtet werden muss.
- Verweigern Sie die Zahlung mit der Begründung, dass jede derartige Aufforderung die Geschäftsprinzipien Ihres Unternehmens verletzt und geltende Rechtsvorschriften wie die für Rechnungslegung und/oder Korruptionsbekämpfung sowie für Geldwäsche in Ihrem Land und/oder dem Gastland verletzen kann, und zur Entlassung und Strafverfolgung nicht nur der betroffenen Mitarbeiter, sondern auch der die Bestechung fordernden Partei führen kann.

### Berichten Sie intern

- Berichten Sie sofort an das Management oder die für den Verhaltenskodex zuständige Person (z.B. den Compliance Officer), um geeignete Maßnahmen festzulegen (z.B. Änderung in der Zusammensetzung des Verhandlungsteams).
- Nehmen Sie den Tatbestand auf und erstellen Sie eine interne Bewertung, um Maßnahmen zur Abhilfe zu definieren.

### Untersuchen Sie

- Untersuchen Sie den Vertrag und den Vermittler, sowie vergangene Vorgänge mit denselben Geschäftspartnern (Kunde, Behörden usw.) und/oder Vermittlern im selben Land oder anderen Ländern.
- Beziehen Sie Spezialisten zu rechtlichen, operativen und Risikomanagementfragen ein.
- Bewahren Sie die Untersuchungsergebnisse für eventuelle juristische Auseinandersetzungen und zukünftige Risikoabschätzungen auf.

### Diskutieren Sie mit betroffenen und zuständigen Personen

- Treffen Sie sich mit der Person, die Sie zur Bestechung aufgefordert hat, oder mit deren Vorgesetzten gemeinsam mit mindestens

einem Zeugen (Manager, Berater, Bankvertreter) mit folgender Position:

- Bekräftigen Sie Ihre Bereitschaft, das Geschäft abzuschließen, das Projekt oder die Transaktion durchzuführen und die Aufforderung zur Bestechung zu ignorieren.
- Falls die Aufforderung wiederholt wird:
  - > Informieren Sie zunächst die betreffende Person, dass die Aufforderung nicht akzeptabel ist.
  - > Drohen Sie an, die weitere Zusammenarbeit zu verweigern und die Gründe dafür öffentlich bekannt zu machen.
  - > Beenden Sie die weitere Zusammenarbeit.
- Informieren Sie (direkt oder anonym) die geeignete Ebene der Organisation, die vermeintlich von der betreffenden Person repräsentiert wird, über den Korruptionsversuch.
- Beurteilen Sie, ob die Forderung Teil systemischer Korruption ist oder einfach nur die Aktion eines unseriösen Mitarbeiters.
  - > Melden Sie unseriöse Mitarbeiter den Vorgesetzten.
  - > Bei systemischer Korruption schicken Sie einen Bericht (direkt oder anonym) an die Organisation und die Vorgesetzten.
- Erklären Sie den Personen, die zur Bestechung aufgefordert haben, dass ihr Vorschlag alle Vertragsparteien (einzelne Personen und Unternehmen) der Gefahr der Strafverfolgung aussetzt, nicht nur in dem Land, wo die Korruption stattfindet, sondern auch in OECD-Ländern mit Regelungen zur Bekämpfung von Korruption und Geldwäsche.
- Berufen Sie Sitzungen unter Teilnahme aller Parteien ein und erörtern Sie potenzielle Herausforderungen für erfolgreiche Geschäfte, wie z.B. Forderungen nach Bestechungsgeldern, ohne aber zu viele Details zu nennen. Dies soll die schuldige Partei abschrecken.

### Wenn ein Verdacht sich bestätigt, geben Sie das extern weiter an:

- die Regierung: Wenden Sie sich an verschiedene Regierungsstellen, um über korrupte Organisationen zu berichten,
- die Botschaft oder das Konsulat Ihres Heimatlandes, um Rat und Unterstützung zu bekommen,
- Finanzierungsinstitutionen, wenn eine Exportkredit-Finanzierung oder Absicherung vorgesehen ist,
- Wettbewerber, sofern diese einem ähnlichen gesetzgeberischen Rahmen wie Sie unterliegen,
- Wirtschaftsverbände im Gastland, um gemeinsam ohne Namensnennung über solche

Forderungen an zuständige Behörden zu berichten.

- Brancheninitiativen:
  - Unterstützen Sie Initiativen in Ihrer Branche, Bestechungsforderungen untereinander zu kommunizieren.
  - Nennen Sie namentlich bekannte Erpresser.
- Aufsichtsbehörden:
  - Melden Sie den Aufsichtsbehörden der betroffenen regulierten Branche die Bestechungsforderungen, die von Beamten oder Angestellten eines Staatsunternehmens ausgegangen sein könnten.
- Medien/NGOs: Unterstützen Sie die öffentliche Überprüfung von Vergabeverfahren.

#### **Sich zurückziehen**

- Ziehen Sie sich aus dem Projekt oder dem Geschäft zurück und legen Sie die Gründe für den Rückzug offen gegenüber der Öffentlichkeit, internationalen Organisationen und/oder ausgewählten Beamten des Landes, das die Ausschreibung organisiert.

## GEMEINSAM ENTWICKELT VON



### International Chamber of Commerce (ICC)

Die ICC repräsentiert als Spitzenverband der Weltwirtschaft die Interessen von Tausenden von Mitgliedsunternehmen. Bereits 1977 veröffentlichte die ICC einen Bericht über Korruption im Geschäftsverkehr mit Handlungsempfehlungen, 2011 wurde die letzte Fassung ihrer Anti-Korruptions-Regeln veröffentlicht. Seit mehr als 30 Jahren engagiert sich die ICC-Kommission in der Korruptionsbekämpfung, fördert die Selbstregulierung von Unternehmen in diesem Bereich und bringt die Sicht der Wirtschaft in internationalen Initiativen zur Bekämpfung von Korruption ein.

Für weitere Informationen besuchen Sie [www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org) oder kontaktieren Sie [viviani.schiavi@iccwbo.org](mailto:viviani.schiavi@iccwbo.org).



### Transparency International (TI)

Transparency International (TI) ist die globale zivilgesellschaftliche Organisation, die den Kampf gegen Korruption anführt. Mit mehr als 90 Chaptern weltweit und dem internationalen Sekretariat in Berlin, Deutschland, lenkt TI die Aufmerksamkeit auf die schädlichen Folgen von Korruption und arbeitet mit Partnern in Regierung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zusammen, um wirksame Gegenmaßnahmen zu entwickeln und durchzusetzen. In 2002 veröffentlichte sie einen Anti-Korruptions-Leitfaden mit dem Titel Business Principles for Countering Bribery (Geschäftsgrundsätze für die Bekämpfung von Korruption), der aus der Zusammenarbeit mit einem internationalen Steuerungskomitee von Unternehmen, Wirtschaftsvereinigungen, Universitäten, Gewerkschaften und NGOs entstanden war. Dieser Leitfaden bildete die Grundlage für die Grundsätze der PACI (s.u.), die mit dem World Economic Forum entwickelt wurden. Seitdem wurde auf der Grundlage von Workshops in vielen Ländern eine Reihe von Instrumenten entwickelt, um den Unternehmen zu helfen, eine Anti-Korruptions-Strategie zu entwickeln und umzusetzen, ihre Wirksamkeit zu überwachen und öffentlich über die Ergebnisse zu berichten.

Für weitere Informationen besuchen Sie [www.transparency.org](http://www.transparency.org) oder kontaktieren Sie [businessprinciples@transparency.org](mailto:businessprinciples@transparency.org).



### United Nations Global Compact (GC)

Im Jahr 2004 wurde den bis dahin 9 Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen – einer unternehmensgetriebenen Initiative, in die viele Interessengruppen eingebunden sind – ein 10. Prinzip hinzugefügt. Dieses macht deutlich, dass die private Wirtschaft die Verantwortung für die Beseitigung von Korruption teilt. Das Prinzip lautet: „Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.“ Die Aufnahme des 10. Prinzips verpflichtet die über 6.300 Unternehmen und fast 3.000 anderen am Global Compact teilnehmenden Organisationen nicht nur dazu, alle Formen der Korruption zu vermeiden, sondern auch, Strategien und konkrete Programme dagegen zu entwickeln. Der Global Compact der Vereinten Nationen ist eine freiwillige Initiative, die aber die teilnehmenden Wirtschaftsunternehmen verpflichtet, jährlich über ihre Fortschritte bei der Umsetzung und Förderung der 10 Prinzipien zu berichten.

Für weitere Informationen besuchen Sie [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org) oder kontaktieren Sie [makinwa@un.org](mailto:makinwa@un.org).



### World Economic Forum Partnering Against Corruption Initiative (PACI)

PACI ist eine Plattform für Unternehmen, die sich verpflichten, ihre Anti-Korruptions-Programme durch den Erfahrungsaustausch mit anderen Firmen sowie die Bereitstellung geeigneter Instrumente zu entwickeln, einzuführen und zu überwachen. Ausgehend von der privaten Wirtschaft hilft die Initiative, die Bemühungen zur Korruptionsbekämpfung zusammenzuführen und die sich entwickelnden Regulierungswerke zu gestalten. PACI wurde 2004 in Davos initiiert durch die Chefs von Mitgliedsfirmen des World Economic Forum. Seitdem sind die PACI Principles for Countering Bribery (Grundsätze des PACI für die Korruptionsbekämpfung) weiterentwickelt worden, und die Initiative umfasst heute viele Branchen und Nationen. Die CEOs von mehr als 150 Unternehmen mit einem jährlichen Umsatz von insgesamt mehr als 800 Milliarden US\$ haben sich zu den Prinzipien bekannt.

Für weitere Informationen besuchen Sie [www.weforum.org/paci](http://www.weforum.org/paci) oder kontaktieren Sie [paci@weforum.org](mailto:paci@weforum.org).

## **Impressum**

### **Herausgeber**

**Transparency International Deutschland e. V.**

Alte Schönhauser Str. 44

10119 Berlin

**ICC Deutschland e. V.**

Internationale Handelskammer

Wilhelmstr. 43 G

10117 Berlin

### **Übersetzung**

Mitglieder der Arbeitsgruppe Wirtschaft von  
Transparency International Deutschland e. V.

**Dies ist keine offizielle UN-Übersetzung.**

### **Endredaktion**

Grit Schmalisch, ICC Deutschland e. V.

### **Satz**

Eva Hofmann, Frankfurt am Main

### **Lithografie**

Andreas Gross, Frankfurt am Main

### **Druck**

Wolf-Print, Ingelheim

### **Papier**

Enviro Top, 100% Recyclingpapier

### **Bildnachweis**

Titelseite: 2011 photos.com

Seite 5: Nikada/istockphoto

Seite 9: Daniel Laflor/istockphoto

Seite 12: Mlenny Photography/istockphoto

Seite 15: UN Photo/Christopher Herwig

Seite 16: Jacob Wackerhausen/istockphoto

Seite 21: Daniel Loiselle/istockphoto

Seite 23: Mark Edwards/Still Pictures

Seite 24: Tony Tremblay/istockphoto

Seite 27: Yosef Hadar/The World Bank

Seite 31: Scott Wallace/The World Bank

Seite 32: 2011 photos.com

Seite 35: Yosef Hadar/The World Bank

Seite 37: Yuri Kozyrev/The World Bank

Seite 41: Anatoliy Rakhimbayev/The World Bank

Seite 42: Jacob Wackerhausen/istockphoto



# Die zehn Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen (UN)

## Menschenrechte

- Prinzip 1: Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte innerhalb ihres Einflussbereichs unterstützen und achten und
- Prinzip 2: sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.

## Arbeitsnormen

- Prinzip 3: Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren sowie ferner für
- Prinzip 4: die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit,
- Prinzip 5: die Abschaffung der Kinderarbeit und
- Prinzip 6: die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung eintreten.

## Umweltschutz

- Prinzip 7: Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen einen vorsorgenden Ansatz unterstützen,
- Prinzip 8: Initiativen ergreifen, um ein größeres Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt zu erzeugen und
- Prinzip 9: die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern.

## Korruptionsbekämpfung

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

