

# Antikorruptions-Compliance – (k)ein Ende in Sicht?!

Umfassende Studie zu Antikorruptions-Compliance und Integrity Management in Hochrisikoländern als Ratgeber für den Mittelstand<sup>1</sup>

*Im Angesicht der vielfältigen neuen Herausforderungen, mit denen sich die Corporate Compliance heute konfrontiert sieht, mag der Wunsch nachvollziehbar erscheinen, langjährige Themen wie etwa die Korruptionsprävention auch einmal ad acta zu legen. Zehn Jahre nach dem berüchtigten Neubürger-Urteil sollte das Thema ja inzwischen „durch“ sein. Doch ist nun wirklich Zeit für eine Verschnaufpause? Nein, im Gegenteil!*



## Korruption bleibt Topthema

Im jüngst veröffentlichten Korruptionswahrnehmungsindex 2023 von Transparency International erreichen zwei Drittel der 180 aufgeführten Länder weniger als 50 von 100 Punkten<sup>2</sup> – ein deutlicher Hinweis auf ernsthafte Korruptionsprobleme weltweit, jedoch im Angesicht der aktuellen geopolitischen Krisen und des Erstarkens autoritärer und antidemokratischer Kräfte wenig verwunderlich.

Die überwiegende Mehrheit der Compliance-Expert:innen, die im Rahmen eines aufwendigen Forschungsprojekts befragt wurden, stuft Korruption nach wie vor als eines der bedeutendsten Risiken bei Geschäftsaktivitäten in Hochrisikoregionen ein.<sup>3</sup>

Auch im aktuellen Global Business Ethics Survey der Ethics and Compliance Initiative (ECI) taucht Korruption auf. Demnach gaben 65% der 75.495 Befragten an, dass sie im Laufe des letzten Jahres mindestens einen Fall von Verstößen gegen Unternehmensstandards oder das Gesetz beobachtet haben. 12% der Befragten, immerhin ca. 9.000 Personen, fielen Korruptionshandlungen in Verbindung mit Amtsträgern auf, etwa eine Bestechung, eine Kickback-Zahlung oder ein unangemessenes Geschenk.<sup>4</sup>

Im Jahr 2023 wurden FCPA-Verfahren gegen 13 Unternehmen seitens des US-Justizministeriums (DOJ) und der US-Börsenaufsichtsbehörde (SEC) eingestellt, wobei Zahlungen von insgesamt 776 Mio. US-\$ verhängt wurden. Damit scheint sich die Verfolgung von Verstößen inzwischen vom pandemiebedingten Einschnitt zu erholen. Zum Vergleich: Im Jahr 2020 zahlten zwölf Unternehmen insgesamt 6,4 Mrd. US-\$ zur Beilegung von Strafverfahren.<sup>5</sup> Und dieser Trend scheint sich auch im Jahr 2024 fortzusetzen – so einigten sich die US-Behörden im Januar mit dem deutschen Softwareunternehmen SAP auf die Zahlung von rund 220 Mio. US-\$ an Strafe und Gewinnabschöpfung zur Beilegung des FCPA-Verfahrens um Korruptionshandlungen in Verbindung mit Amtsträgern in sieben Ländern.<sup>6</sup>

Und noch eine weitere Meldung lässt aufhorchen: China scheint seine Antikorruptionsgesetze zum 31.3.2024 zu verschärfen, mit einer deutlichen Erhöhung des Strafrahmens wie auch der Ausweitung des Anwendungsbereichs auf den Privatsektor.<sup>7</sup>

Eine Verschnaufpause in Sachen Korruptionsprävention ist damit bei Weitem nicht in Sicht.

## Compliance muss mit den tatsächlichen Risiken vor Ort Schritt halten

Neben den Korruptionsklassikern, etwa in der Zusammenarbeit mit Beratern und Vermittlern oder beim Thema Geschenke, Einladungen und Bewirtung, lauert das Korruptionsrisiko heute an vielfältigen Orten.

Zur Veranschaulichung dazu nachfolgend einige anonymisierte Zitate hochrangiger Compliance-Expert:innen mit Erfahrung in Hochrisikoländern. Dabei handelt es sich um direkte Gesprächswiedergaben (O-Töne) zu konkreten Handlungsszenarien von Korruption, die in der genannten Studie detailliert beschrieben werden.

### O-Ton 1: Einkauf/Vertrieb

„Auditor: ‚Welche Geschenke macht ihr euren Kunden?‘

Antwort des Mitarbeiters: ‚Schokolade.‘

Auditor: ‚Toll! Welche Brands denn?‘

Mitarbeiter: ‚Welche Marken? – Samsung, Google, Huawei?‘“



**Prof. Dr. Stephan Grüninger**

Der Autor ist wissenschaftlicher Direktor des Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG) und Professor für Managerial Economics an der HTWG Konstanz. Er ist Vorstandsvorsitzender des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik e.V. (DNWE), Wissenschaftlicher Direktor der Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH (ZfW) und außerdem Mitglied im wissenschaftlichen Beirat des Deutschen Instituts für Compliance e.V. (DICO).

### O-Ton 2: Scheinberatungsverträge

„Es gibt eigene Reisebüros in China, die richtig darauf spezialisiert sind, Reiserechnungen an Firmen auszustellen und dieses Geld dann aber zweckwidrig zu verteilen. Das hat dann mit einer Reise eigentlich gar nichts mehr zu tun. Es geht dann eben darum, bspw. Schmiergeld auszus zahlen. So wird das dann immer diffiziler und man ist einfach immer einen Schritt hinten dran.“

### O-Ton 3: Joint-Venture-Struktur

„Das sind oft irgendwelche dubiosen Joint Ventures mit verrückten Strukturen, wo Sie einen ungeeigneten Partner drin haben, der eigentlich nichts weiß, nichts einbringt, keinen Aufwand hat. Der soll die Einlage machen, die aber dann eben entsprechend hoch bewertet wird und irgendwie die Verpflichtung enthält, nach einem oder zwei Jahren wieder rauszugehen, wenn dann klar ist, dass das Ding werthaltig ist. Der soll dann zum realen Wert vergütet werden.“



**Quirin Kissmehl**

Der Autor ist Projektmanager und akademischer Mitarbeiter am Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG), Geschäftsführer des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik – EBEN Deutschland e.V. (DNWE) und Promotionsstudent an der Universität Hohenheim.

### O-Ton 4: Staatliche Genehmigungen

„Wenn Sie in bestimmten Ländern sind und Sie wollen zum Beispiel eine Baugenehmigung bekommen, dann wird Ihnen relativ deutlich mitgeteilt, dass Sie entweder dreieinhalb Jahre darauf warten können oder aber über Zuwendung dafür Sorge tragen können, dass Ihr Vorgang schneller und wohlwollender bearbeitet wird.“

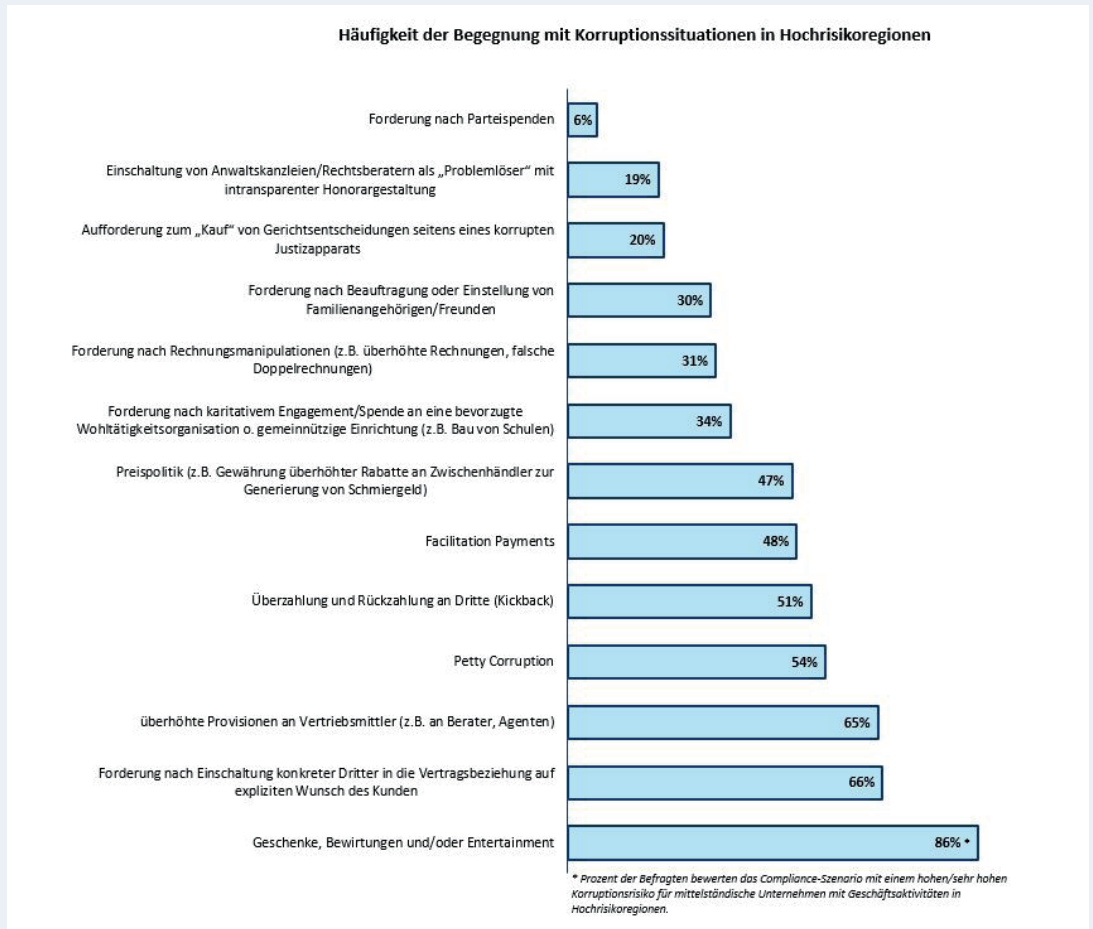


Abbildung 1: Häufigkeit der Begegnung mit Korruptionssituationen in Hochrisikoländern. Ergebnis einer quantitativen Onlinebefragung von insgesamt 120 Compliance-Expert:innen mit Erfahrung in Hochrisikoländern.

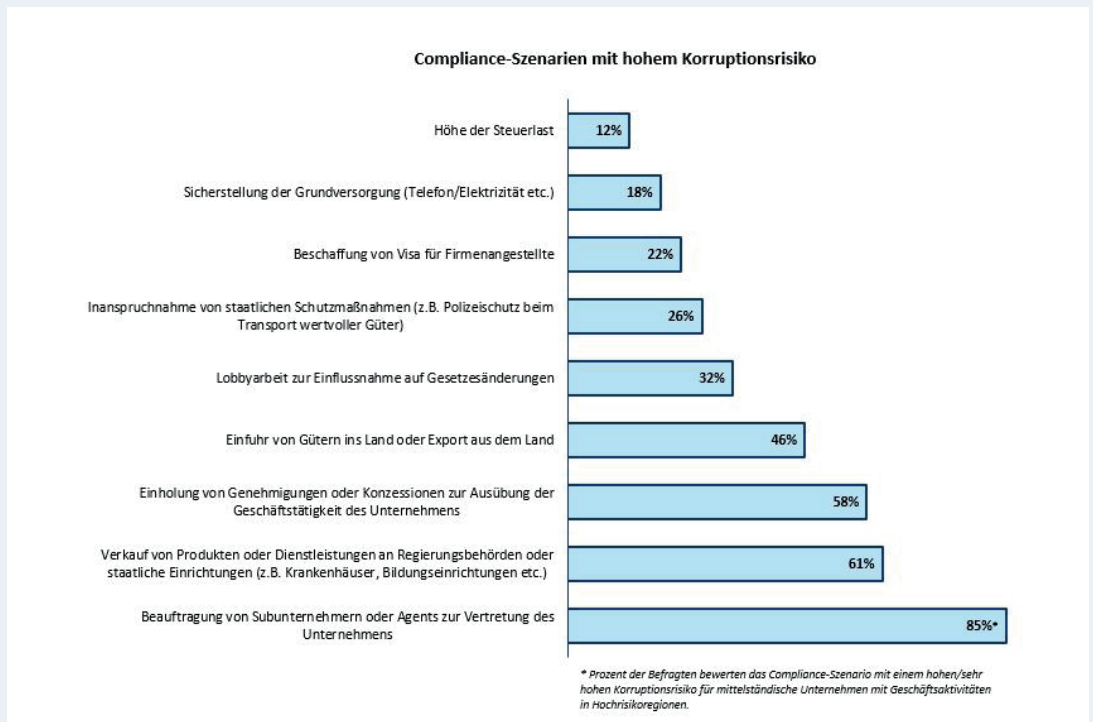


Abbildung 2: Compliance-Szenarien mit hohem Korruptionsrisiko.

**O-Ton 5: Zollabwicklung**

„Mitten im Nirgendwo in Kasachstan: Da gibt es die Herausforderung, Ware schnell durch den Zoll zu bekommen und die ganze Bürokratie, die es in Kasachstan gibt, klein zu halten. Und dazu gehört es dann halt auch mal, dass dann Kollegen mit zwei Kisten Wodka zum Zoll hingegangen sind und gesagt haben: ‚So, wir müssen jetzt mal reden.‘“

**O-Ton 6: Sozialaudit  
in ausländischem Zulieferbetrieb**

„Auditor: ‚Ich habe meine Uhr, eine Rolex, in Ihrer Fabrik vergessen – sobald Sie sie an mich zurückgeben, werde ich sicherstellen, dass Ihre Fabrik das Audit erfolgreich durchläuft.‘“

**O-Ton 7: Preisanpassungen  
via Zwischenhändler**

„Mir ist in letzter Zeit folgendes Szenario öfters aufgefallen: Ein deutsches Unternehmen verkauft seine Produkte zu einem günstigen Preis an einen Zwischenhändler in Osteuropa und dieser wiederum verkauft die Produkte mit einem wesentlichen Aufschlag weiter. Der so generierte zusätzliche Gewinn fließt als Schmiergeld an die Verantwortlichen mit Kaufentscheidung des Endabnehmerunternehmens.“

Auffallend ist, dass sich Korruption als globales Phänomen im vergangenen Jahrzehnt stark weiterentwickelt hat. Heute werden Bestechungsgelder kaum noch in bar im Geldkoffer übergeben oder überwiesen. Die Mechanismen sind viel raffinierter, die Zahlungsströme intransparent.

Neue Betrugsmuster und Handlungsszenarien sind entstanden, bei denen die illegalen Zahlungsströme teils sehr verschlungene Wege nehmen, nicht zuletzt werden Preisanpassungen über Zwischenhändler genutzt.

**O-Ton 8**

„Korruption 1.0 war die direkte Geldübergabe in der Papiertüte, die Korruption 2.0 der Vermittler, der Agent, der Provisionsempfänger, die Korruption 3.0 sind Preisverschiebungen in realen Leistungen, d.h. Über- oder Untereisen von Leistungen.“

Das bedeutet, dass Korruptionspräventionsmaßnahmen und Risikoanalysen mit den potenziell dolosen Praktiken Schritt halten müssen. Dafür ist es unerlässlich, dass sich Compliance Officer und Linienmanager den tatsächlichen Herausforderungen vor Ort stellen, denn ohne explizites Wissen über die konkreten Compliance-Dilemmata vor Ort kann kein wirksames Risikomanagement gelingen.

**Die Studie als Ratgeber**

Ein Ziel der Studie war es, hier mehr Licht ins Dunkel zu bringen, also die realen Compliance-Risiken vor Ort – auch über Korruption hinaus – zu beleuchten und dabei mögliche Handlungsszenarien aufzuzeigen. Daneben ging es aber auch darum, mittelständische Unternehmen zu befähigen, mit diesen Herausforderungen umzugehen. Hier wurde u.a. auf den Umgang mit Grauzonen-Entscheidungen, sog. Dilemmata, fokussiert und dazu ein entsprechendes Tool-Kit entwickelt.

**FAZIT**

Das Ergebnis ist ein umfassendes Kompendium für mittelständisches Compliance und Integrity Management mit einer Vielzahl weiterführender Verweise und Praxisempfehlungen, Checklisten, Konzepten und inhaltlichen Anregungen zur Überprüfung der Angemessenheit und Wirksamkeit von Compliance-Management-Systemen, vor allem auch hinsichtlich der vielen Hindernisse und Herausforderungen, die sich bei Geschäftsaktivitäten in Hochrisikoländern ergeben.

- 1 Die Studie ist kostenlos verfügbar auf der Homepage des Konstanz Instituts für Corporate Governance unter [https://www.htwg-konstanz.de/fileadmin/pub/ou/kicg/News/KICG\\_Kompendium\\_2022\\_Compliance\\_u\\_Integrity\\_in\\_Hochrisikolaendern.pdf](https://www.htwg-konstanz.de/fileadmin/pub/ou/kicg/News/KICG_Kompendium_2022_Compliance_u_Integrity_in_Hochrisikolaendern.pdf).
- 2 Transparency International (2024): Corruption Perception Index 2023. Der Index verwendet eine Skala von 0 (sehr korrupt) bis 100 (sehr integer). Der globale Durchschnitt liegt 2023 bei 43.
- 3 Grüninger, S./Kissmehl, Q./Zubrod, A, Anti-Korruptions-Compliance und Integrity Management in Hochrisikoländern – Herausforderungen und Lösungsansätze, KICG-Kompendium, Konstanz Institut für Corporate Governance (Hrsg.), Konstanz, November 2022.
- 4 Ethics & Compliance Initiative (2023): Global Business Ethics Survey. The State of Ethics & Compliance in the Workplace, S. 5.
- 5 FCPA-Blog (2024): 2023 FCPA Enforcement Index, 2.1.2024.
- 6 DOJ (2024): SAP to pay over \$220M to resolve foreign bribery investigations, Press release 2024, January 10.
- 7 FCPA Blog (2024): China amends criminal law related to bribery and corruption, 16.1.2024.