

KORRUPTIONS- PRÄVENTION IN DER LIEFERKETTE

WIE UNTERNEHMEN MIT
HERAUSFORDERUNGEN UMGEHEN KÖNNEN

HAFTUNGSAUSSCHUSS

Dieses Werk einschließlich aller seiner Inhalte wurde mit größter Sorgfalt erstellt. Die Herausgeber und Autoren übernehmen jedoch keine Haftung für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte dieser Publikation.

Die Reproduktion für eine nicht kommerzielle Nutzung ist mit Quellenangabe ausdrücklich erwünscht.

Es sind stets Personen männlichen und weiblichen Geschlechts gemeint; aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird in dieser Publikation nur die männliche Form verwendet.

IMPRESSUM

Herausgeber:

Allianz für Integrität
Bündnis für nachhaltige Textilien
Deutsches Global Compact Netzwerk
c/o GIZ GmbH
Köthener Straße 2
10963 Berlin

Konzept und Redaktion:

Kirsten Lorscheid, Allianz für Integrität
Christian Wollnik, Sekretariat Bündnis für nachhaltige Textilien

Mit Unterstützung von Sebastian Wegner,
HUMBOLDT-VIADRINA Governance Plattform gGmbH

Layout:

Eva Hofmann, Katrin Straßburger
W4 Büro für Gestaltung, Frankfurt

Fotos:

Titel, S. 15, S. 21: © Fotolia
S. 9: © Adobe Stock
S. 25, S. 31: © iStock

Dezember 2017

Im Auftrag des



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

Durchgeführt von:



Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

KORRUPTIONS- PRÄVENTION IN DER LIEFERKETTE

WIE UNTERNEHMEN MIT
HERAUSFORDERUNGEN UMGEHEN KÖNNEN

Dieser Leitfaden unterstützt Unternehmen dabei, mit Herausforderungen umzugehen, die bei der Umsetzung von Antikorruptionsmaßnahmen in der Lieferkette entstehen können.

Der Dank gilt folgenden Experten:

Julia Breidenstein, Humana Kleidersammlung GmbH

Christa Dürr, Transparency International Deutschland e.V.

Otto Geiß, Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik e.V./Transparency International Deutschland e.V.

Cornelia Godzierz, Linde AG

Cristina Graack, Tchibo GmbH

Dominik Heske, HUGO BOSS AG

Philip Matthey, MAN SE/DICO – Deutsches Institut für Compliance e.V.

Diana Okl, MAN SE

Christoph Wenk-Fischer, Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V.

Eva Rohde, Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V.

Anita Schieffer, Siemens AG

Jana Weist, METRO AG

INHALT

EINFÜHRUNG	6
PRÄVENTION SCHÜTZT UND NÜTZT	8
TEIL I: SECHS SCHRITTE ZUR KORRUPTIONSPRÄVENTION IN DER LIEFERKETTE	10
1. SELBSTVERPFLICHTUNG	11
2. RISIKOMANAGEMENT	11
3. ENTWURF DES PROGRAMMS	12
4. UMSETZUNG DES PROGRAMMS	12
5. PRÜFUNG UND VERBESSERUNG	14
6. BERICHTERSTATTUNG	14
TEIL II: MIT UMSETZUNGSHERAUSFORDERUNGEN UMGEHEN	16
1. AM EINKAUF VORBEI	17
2. DEN EINKAUF ÜBERZEUGEN	18
3. DER UNBEKANNTE LIEFERANT	19
4. DER VERWANDTE LIEFERANT	20
5. DER UNBELEHRBARE LIEFERANT	22
6. DER UN DURCHSICHTIGE AUDITOR	23
7. DER LIEFERANT MIT EIGENEN STANDARDS	24
8. DER EINKÄUFER UND DER BONUS	26
9. ZU VIELE LIEFERANTEN ZUR STÄNDIGEN KONTROLLE	27
10. DER NEUE UNTERLIEFERANT	28
11. DAS ABHÄNGIGE UNTERNEHMEN	29
12. DER ABHÄNGIGE LIEFERANT	30
13. DER WERTVOLLE DIENSTLEISTER	32
14. DIE NACHVERHANDLUNG	33
DIGITALISIERUNG NUTZEN, UM AUF HERAUSFORDERUNGEN ZU REAGIEREN	34
WEITERE LEITFÄDEN: HILFEN FÜR DIE TÄGLICHE PRAXIS	36

EINFÜHRUNG

Unternehmen bedienen sich immer stärker globaler Lieferketten. Um die damit verbundenen Chancen effektiv nutzen zu können, dürfen mögliche Risiken nicht außer Acht gelassen werden.

Eines der Hauptrisiken ist Korruption, nicht selten verbunden mit der Verletzung von Menschenrechten und der Umgehung von Umwelt- und Qualitätsstandards durch beauftragte Lieferanten. Im Fokus der öffentlichen Wahrnehmung stehen dabei jedoch nicht nur die Lieferanten selbst, sondern häufig auch die beauftragenden Unternehmen.

Unter **Korruption im Sinne dieses Leitfadens** werden in erster Linie die Korruptionsdelikte Bestechung und Bestechlichkeit sowie Vorteilsgewährung und Vorteilsannahme verstanden.

Begleitdelikte wie z.B. Erpressung, Betrug, Untreue, Urkundenfälschung und Geldwäsche werden nicht explizit betrachtet, aber durch die dargestellten Maßnahmen teilweise mit abgedeckt.

Die Verbraucher – beispielsweise durch Druck über soziale Medien –, zivilgesellschaftliche Akteure und auch die Strafverfolgungsbehörden fordern ein legales, integrires und nachhaltiges Handeln.

Neben der Einhaltung nationaler und internationaler Rechtsvorschriften sollten Unternehmen daher auch mit Blick auf die eigene unternehmerische Verantwortung und eine nachhaltige Geschäftstätigkeit aktiv Korruptionsprävention in ihrer Lieferkette betreiben. Unternehmen, die sich gegen Korruption positionieren, handeln ethisch richtig.

Korruptionsprävention dient folglich nicht nur der Reduzierung von rechtlichen und kommerziellen Risiken. Entsprechende Maßnahmen können die Reputation eines Unternehmens bei den eigenen Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und anderen Akteuren erheblich steigern, Kosten sparen und letztendlich Wettbewerbsvorteile bringen.

Dieser Leitfaden hilft Unternehmen, entsprechende Maßnahmen zur Prävention von Korruption in der Lieferkette erfolgreich umzusetzen.

Die Lieferkette im Sinne dieses Leitfadens umfasst im Schwerpunkt folgende Akteure:

- **Mitarbeiter¹ im eigenen Unternehmen** mit Fokus auf den Einkaufsprozess,
- **vertraglich gebundene Lieferanten** inkl. Mittelsmänner, Zwischenhändler, Agenten und andere Dienstleister.

Zusätzlich werden auch Lieferanten, die nicht vertraglich mit dem Unternehmen verbunden sind, thematisiert (**Unterlieferanten in der tieferen Lieferkette**).

Der Leitfaden ist in zwei Teile gegliedert:

TEIL I bietet Unternehmen, die sich bisher noch nicht tiefergehend mit Korruptionsprävention in der eigenen Lieferkette beschäftigt haben, eine Übersicht zur Entwicklung und Umsetzung geeigneter Präventionsmaßnahmen.

Ein mögliches Vorgehen wird anhand der sechs Schritte des Managementmodells des *United Nations Global Compact* vorgestellt und erläutert.

TEIL II bietet Unternehmen, die bereits mit Maßnahmen zur Korruptionsprävention in der Lieferkette vertraut sind, Lösungsvorschläge zum Umgang mit praktischen Herausforderungen.

Anhand von 14 beispielhaften Szenarien werden typische Herausforderungen dargestellt, die sich bei der Umsetzung von Anti-korruptionsmaßnahmen ergeben können. Die Szenarien orientieren sich exemplarisch an einem dreistufigen Einkaufsprozess aus Angebots-, Herstellungs- und Auslieferungsphase. Für jedes Szenario und die beschriebenen Herausforderungen werden praktische Lösungsansätze aufgezeigt.

¹ Mitarbeiter im Sinne dieses Leitfadens sind angestellte Mitarbeiter und leitende Angestellte im In- und Ausland sowie die Geschäftsführung.

PRÄVENTION SCHÜTZT UND NÜTZT

Unzureichende Korruptionsprävention in der Lieferkette kann weitreichende negative Folgen nach sich ziehen.

Ein konkreter Fall von Korruption im Einkaufsprozess hat nicht nur negative Konsequenzen für die involvierten Mitarbeiter, sondern oft auch für die Geschäftsführung und das gesamte Unternehmen.

POTENZIELLE FOLGEN VON KORRUPTION

- Schädigung des Markenwerts und des Vertrauens bei Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und anderen Akteuren und damit verbundener Verlust von Marktanteilen und Umsatzeinbußen (Reputationsrisiko).
- Bußgelder für Unternehmen oder die Unternehmensführung.
- Geld-/Haftstrafen für involvierte Mitarbeiter inkl. Reputationsschäden.
- Ausschluss von zukünftigen Vergabeverfahren durch Eintragung in einschlägige Register (z.B. Transparenzregister).
- Vermögensabschöpfung.
- Schadensersatzforderungen.
- Administrative Kosten der Aufarbeitung wie z.B. zeitlicher und finanzieller Aufwand für die Rechts- und Krisenberatung, etwa für die Klärung von Haftungsfragen.

Auch wenn das eigene Unternehmen nicht direkt involviert ist und die Verfehlungen ausschließlich bei Lieferanten oder Unterlieferanten stattfinden, kann dies signifikante Folgen für die Reputation des Unternehmens haben und erhebliche Kosten nach sich ziehen. Zudem ist Korruption von Lieferanten, die im Namen des Unternehmens handeln, zumeist auch ein Fall für die Staatsanwaltschaft und andere Behörden. Daher sollten Unternehmen durch entsprechende Maßnahmen vorsorgen.

Durch die Umsetzung von Maßnahmen zur Korruptionsprävention können Unternehmen nicht nur negativen Folgen vorbeugen, sondern auch von einer Reihe konkreter Vorteile profitieren.

VORTEILE AKTIVER KORRUPTIONSPRÄVENTION

- Imageverbesserung der Marke und höheres Vertrauen in das Unternehmen durch Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und anderer Akteure und daraus resultierender Wettbewerbsvorteil.
- Senkung von Haftungsrisiken.
- Sicherung der unternehmerischen Unabhängigkeit.



- Konzentration auf Innovation sowie marktfähige Produkte und Dienstleistungen.
- Senkung der Kosten des Einkaufsprozesses durch höhere Effizienz und Verlässlichkeit.
- Stärkung der Attraktivität als Arbeitgeber.

WICHTIG IST: Unternehmen, die wirksame Maßnahmen zur Prävention von Korruption in ihrer Lieferkette einführen, schaffen eine wesentliche Grundlage für zukünftiges Wachstum.²

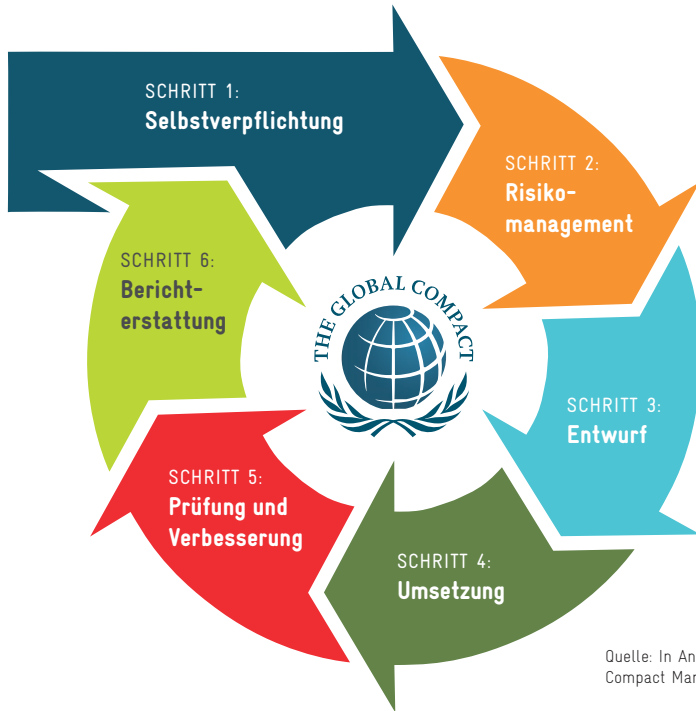
² United Nations Global Compact, Business for Social Responsibility (2012): Nachhaltigkeit in der Lieferkette – Ein praktischer Leitfaden zur kontinuierlichen Verbesserung.

TEIL I

SECHS SCHRITTE ZUR KORRUPTIONSPRÄVENTION

Korruptionsprävention in der Lieferkette beginnt bei jedem Unternehmen zunächst im eigenen Haus. Hier umfasst sie vor allem die relevanten internen Prozesse und Mitarbeiter im Einkaufsprozess. Zusätzlich sollten gezielte Maßnahmen seitens des beauftragenden Unternehmens bei Lieferanten und Unterlieferanten in der tieferen Lieferkette erfolgen.

Zur Entwicklung und Etablierung eines Antikorruptionsprogramms für die Lieferkette bietet der **United Nations Global Compact** ein erprobtes und flexibles Modell. Mit Hilfe der folgenden **sechs Schritte** können die notwendigen Maßnahmen entwickelt, strukturiert sowie prozessorientiert umgesetzt und kontinuierlich verbessert werden.



Quelle: In Anlehnung an UN Global Compact Managementmodell (2010).

Im Folgenden werden diese sechs Schritte vertieft dargestellt. Hierbei ist zu beachten, dass die **spezifische Ausgestaltung von den Charakteristiken des jeweiligen Unternehmens abhängt** (z.B. Größe und Komplexität, Branche, existierende Unternehmenskultur, Tätigkeitsumfeld).

1. SELBSTVERPFLICHTUNG

Grundlage für jede erfolgreiche Korruptionsprävention ist eine Unternehmenskultur, in der Korruption weder akzeptiert noch toleriert wird. Hierfür ist eine deutliche Selbstverpflichtung seitens der Geschäftsführung unumgänglich. Diese sollte die Unternehmenswerte klar darstellen, die wiederum im Unternehmen kommuniziert werden müssen, damit sie von allen Mitarbeitern verinnerlicht und gelebt werden (*tone from the top – echo from the bottom*).

Die Selbstverpflichtung sollte in Form eines **Verhaltenskodex für Mitarbeiter** (*Code of Conduct*) dokumentiert und in die tägliche Geschäftspraxis umgesetzt werden. Bezüglich des Umfangs gilt: weniger ist hier oft mehr!

Zusätzlich sollte ein **Verhaltenskodex für Lieferanten** aufgesetzt werden. Dieser sollte ein verbindlicher Bestandteil aller Lieferantenverträge sein.

Um **Untertierlieferanten** zu erreichen, kann in dem Dokument auch eine Aufforderung an die vertraglich gebundenen Lieferanten enthalten sein, die Prinzipien des Verhaltenskodex auch von ihren Lieferanten einzufordern.

In der Umsetzung empfiehlt es sich, das Thema Antikorruption in einen eventuell bereits bestehenden Verhaltenskodex zu integrieren.

2. RISIKOMANAGEMENT

Eine weitere wichtige Grundlage für die erfolgreiche Korruptionsprävention ist eine für das Unternehmen spezifische Risikoanalyse. Dabei ist explizit zu berücksichtigen, dass Korruptionsrisiken nicht nur in eigenen Prozessen und Strukturen, sondern auch bei Lieferanten und Untertierlieferanten liegen. Auf der Grundlage eines solchen risikobasierten Ansatzes können Unternehmen entsprechende Maßnahmen entwickeln.

Mögliche Korruptionsrisiken in der Einkaufsabteilung, bei Lieferanten und Untertierlieferanten:

- Einkäufer bevorzugt bestimmte Lieferanten zum eigenen Vorteil.
- Lieferant besticht Mitarbeiter der Einkaufsabteilung zur Erlangung eines Auftrags.

- Lieferant oder Unterlieferant beschafft sich notwendige offizielle Genehmigungen auf unzulässige Weise durch Beschleunigungszahlungen (*Facilitation Payments*) an einen Amtsträger³.
- Mitarbeiter des eigenen Unternehmens unterstützen oder decken Mitarbeiter eines Lieferanten bei Bestechungsvorgängen.
- Auditoren nehmen bei der Prüfung von Lieferanten oder Abnahme von hergestellter Ware Bestechungsgelder entgegen (z.B. bei Zertifizierungen).

3. ENTWURF DES PROGRAMMS

Auf Basis der identifizierten Korruptionsrisiken sollte ein Programm zur Prävention und zum Umgang mit Korruptionsfällen entworfen werden. Wichtige Bestandteile sind Handlungsanweisungen und Prozessdefinitionen, unterstützt durch Schulungs- und Kommunikationsmaßnahmen. Diese sollten klar darstellen, was erwartet wird, welche Hilfsmittel zur Verfügung stehen und wer bei Fragen Ansprechpartner ist. In der Prozessdefinition müssen die Beteiligten mit den jeweils identifizierten Risiken und ent-

sprechenden Antikorruptionsmaßnahmen ihres Bereichs vertraut und Verantwortungen deutlich gemacht werden.

4. UMSETZUNG DES PROGRAMMS

Die erarbeiteten Handlungsanweisungen, Prozesse und Schulungs- und Kommunikationsmaßnahmen müssen im folgenden Schritt in die Praxis umgesetzt werden.

Die Prioritäten leiten sich dabei wieder aus der unter Schritt 2 vorgenommenen Risikoanalyse ab.

Maßnahmen für eigene Mitarbeiter sollten unter anderem umfassen:

- **Schulungs- und Kommunikationsmaßnahmen:** Sensibilisierung und Befähigung von Mitarbeitern, die Handlungsanweisungen in der Praxis anzuwenden.
- **Einkaufsprozesse:** Etablierung von Antikorruptionsmaßnahmen inkl. Vier-Augen-Prinzip und klarer Genehmigungsverfahren (siehe auch weiter unten dargestellte Maßnahmen für Lieferanten).
- **Ansprechpartner:** Etablierung eines festen Ansprechpartners für Mitarbeiter zu allgemeinen Fragen und zu konkreten Fällen in der täglichen Geschäftspraxis.

³ Amtsträger sind Angestellte, Beamte, Richter und sonstige in einem öffentlich-rechtlichen Amtsverhältnis stehende Personen (z.B. Minister) oder mit Aufgaben der öffentlichen Verwaltung betraute Personen (z.B. Angestellte eines Unternehmens, das öffentliche Verwaltungsaufgaben wahrnimmt).

- **Hinweisgebersystem:** Festlegung eines Prozesses zur Meldung, Identifikation und Untersuchung von Korruptionsfällen.
- **Sanktionen:** Etablierung und Durchsetzung von Sanktionen für Mitarbeiter in Korruptionsfällen.
- **Bonusregeln:** Anpassung der Entgelt- und Zielerreichungsregelungen der eigenen Mitarbeiter zur Verringerung der Anreize für korruptes Verhalten.
- **Mitarbeiterrotationen:** Durchführung regelmäßiger Rotationen von Mitarbeitern in Schlüsselpositionen im Einkaufsprozess (wo möglich und sinnvoll).

Maßnahmen für Lieferanten sollten unter anderem umfassen:

- **Lieferantenprüfung und -überwachung:**
 - In der Lieferantenprüfung: Identifikation von Korruptionsrisiken sowie damit typischerweise verbundenen Begleitdelikten (Integritätsprüfung bzw. Risikoprüfung, oft *Due Diligence*-Prüfung genannt).
 - Im laufenden Vertrag: (stichprobenbasierte) Überwachung mit Hilfe von Fragebögen, persönlichen Gesprächen, Audits und anderen Quellen.
- **Schulungs- und Kommunikationsmaßnahmen:** Sensibilisierung und Befähigung von Lieferanten, die Prinzipien des Verhaltenskodex in der Praxis anzuwenden.
- **Lieferantenverträge und Sanktionen:**
 - Verpflichtung der Lieferanten zur Einhaltung der Prinzipien des Verhaltenskodex für Lieferanten durch entsprechende Vertragsklauseln (inkl. Klausel zur Möglichkeit eines Lieferantenaudits).
 - Zusätzliche Verpflichtung für Lieferanten in Betracht ziehen, die Einhaltung des Verhaltenskodex für Lieferanten auch bei Unterlieferanten einzufordern und zu überwachen.
 - Bestimmung von möglichen Konsequenzen bei Nichteinhaltung der Vorgaben (inkl. verschiedener Eskalationsstufen bis hin zur Kündigung der Vertragsbeziehung mit Lieferanten in schwerwiegenden Fällen).
- **Hinweisgebersystem:** Etablierung eines Hinweisgebersystems, das für Lieferanten und deren Mitarbeiter zugänglich ist und an diese aktiv kommuniziert wird (u.a. in allen relevanten Sprachen mit sichtbarer Kontaktperson).

Zusätzlich sollten Unternehmen auf Basis der Risikoanalyse prüfen, ob **Maßnahmen auch auf Unterlieferanten** ausgeweitet werden müssen. Diese Maßnahmen können u.a. stichprobenbasierte Überwachungs-, Schulungs- und Kommunikationsmaßnahmen sowie die Nutzung des Hinweisgebersystems umfassen.

Für alle Maßnahmen gilt, dass sie grundsätzlich **nachvollziehbar dokumentiert** und **verständlich kommuniziert** werden müssen.

5. PRÜFUNG UND VERBESSERUNG

Ein Antikorruptionsprogramm ist kein Projekt mit definiertem Anfang und Ende. Es ist vielmehr ein kontinuierlicher Prozess des Lernens, Anpassens und Verbesserns. Durch regelmäßige Überprüfungen sollte festgestellt werden, ob Verhaltenskodizes im operativen Tagesgeschäft eingehalten und Maßnahmen umgesetzt werden und ob das Programm den aktuellen Risiken und Anforderungen gerecht wird.

Für die fortlaufende Prüfung und Verbesserung der im Einkaufsprozess implementierten Antikorruptionsmaßnahmen sind **regelmäßige Überprüfungen/Audits** und ein internes Kontrollsystem (IKS) notwendig.

Identifizierte Mängel und Schwachstellen sollten schnellstmöglich behoben und Verbesserungspotenziale immer zeitnah genutzt werden.

6. BERICHTERSTATTUNG

Die Berichterstattung über Antikorruptionsmaßnahmen ist wichtig, um Verantwortung zu demonstrieren und den entsprechenden Verpflichtungen nachzukommen.⁴

⁴ Ab dem Geschäftsjahr 2017 sind insbesondere börsennotierte Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten verpflichtet, in ihrer nicht-finanziellen Berichterstattung Angaben zu bestehenden Maßnahmen und Prozessen zur Bekämpfung von Korruption zu machen (§§ 289b, 289c Handelsgesetzbuch).

Jedes Unternehmen sollte über Maßnahmen zur Prävention und zum Umgang mit Korruption im eigenen Haus, in Bezug auf Lieferanten und in der tieferen Lieferkette berichten, um die positive Wahrnehmung des Unternehmens nach innen und außen zu fördern. Dies kann z.B. auf der eigenen Internetpräsenz, im Geschäfts- und im Nachhaltigkeitsbericht geschehen.

ZUSAMMENARBEIT MIT ANDEREN PARTNERN

Bemühungen eines einzelnen Unternehmens können unzureichend sein, um ein korruptes Umfeld zu beeinflussen. Darüber hinaus fehlt es insbesondere kleineren Unternehmen oft an Ressourcen, um Korruptionsrisiken entgegenzutreten und entsprechende Gegenmaßnahmen aktiv umzusetzen. Dies kann insbesondere in komplexen Lieferketten der Fall sein.

Ein kollektiver Ansatz (*Collective Action*) kann bei der Überwindung derartiger Schwierigkeiten helfen, indem Korruptionsprävention zur Norm wird, korrupte Akteure isoliert (*leveling the playing field*) und Herausforderungen gemeinsam angegangen werden. Ein solch kollektiver Ansatz bringt einzelne Akteure in einem Netzwerk mit Gleichgesinnten zusammen und ist eines der zentralen Instrumente zur Korruptionsprävention.



Durch die Mitwirkung an *Collective Action*-Initiativen können sich Unternehmen bessere Wettbewerbsvoraussetzungen schaffen. Beispielsweise können einheitliche Antikorruptionsstandards definiert und umgesetzt werden. Des Weiteren kann Amtsträgerkorruption in der Inspektion, bei der Lizenzvergabe oder

beim Zoll gemeinsam und ggf. auf politischer Ebene entgegengetreten werden.

Unternehmen sollten sich daher entsprechend ihrer Möglichkeiten in *Collective Action*-Initiativen engagieren. Hierbei sind relevante Kartell- und Wettbewerbsgesetze zu beachten.

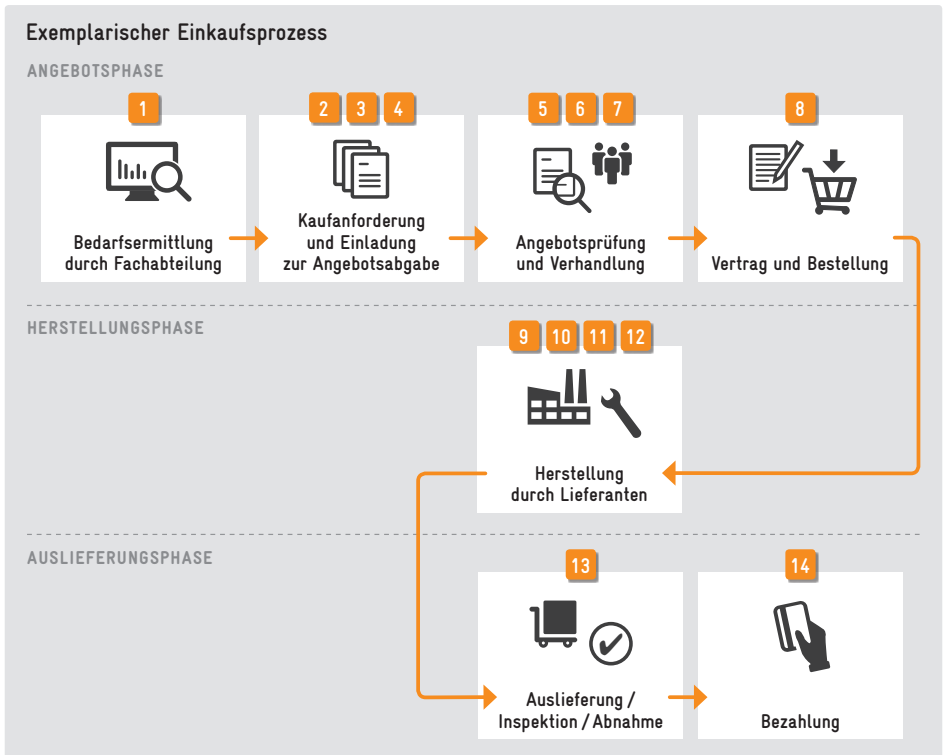
TEIL II

MIT UMSETZUNGSHERAUSFORDERUNGEN UMGEHEN

Die Umsetzung von Antikorruptionsmaßnahmen in Bezug auf die Lieferkette kann, je nach Unternehmensgröße, Branche und Internationalisierungsgrad, ein Unternehmen vor praktische **Herausforderungen** stellen.

Im Folgenden werden anhand von **14 beispielhaften Szenarien** typische Herausforderungen bei der Umsetzung von Antikorruptionsmaßnahmen dargestellt.

Die Szenarien orientieren sich exemplarisch an einem **dreistufigen Einkaufsprozess aus Angebots-, Herstellungs- und Auslieferungsphase**. Für jedes Szenario und die beschriebenen Herausforderungen werden mögliche **Lösungsmaßnahmen** aufgezeigt.



1. AM EINKAUF VORBEI

Ein Mitarbeiter aus einer Fachabteilung möchte ein Produkt ohne Vergleichsangebote direkt bei einem Lieferanten bestellen. Auf Nachfrage der Einkaufsabteilung weist er auf die speziellen Produktspezifikationen hin, die angeblich nur von diesem Lieferanten erfüllt werden können. Gleichzeitig bestehe erheblicher Zeitdruck. Beides mache aus seiner Sicht die Einbindung der Einkaufsabteilung unnötig. Er argumentiert, dass ein umfangreicher Einkaufsprozess den Erfolg des Projekts gefährden würde.

Herausforderung

Das Antikorruptionsprogramm Ihres Unternehmens verlangt die Einbindung der Einkaufsabteilung bei der Lieferantenauswahl. Gleichzeitig sollten Projekte nicht aufgrund unflexibler Prozesse gefährdet werden.

Mögliche Lösungsmaßnahmen

- Organisatorische Kontrollen in den Einkaufsprozess einbauen, wie etwa: Vier-Augen-Prinzip bei der Freigabe von Bedarfsanforderungen ab einem gewissen Schwellenwert; Fachpersonal in der Einkaufsabteilung einsetzen, um Zulässigkeit und Sinnhaftigkeit der Spezifikationen prüfen zu können; Dokumentationspflichten festlegen und umsetzen.
 - Ausnahmen vom Prozess vorab mit Hilfe festgelegter Kriterien und klarer Genehmigungsregelung definieren (Express-einkauf bzw. Notfallbedarf).
 - Leiter der anderen Fachabteilungen in die Entwicklung und Durchführung von Antikorruptionsmaßnahmen in den Einkaufsprozessen einbinden, um „Augenhöhe“ sicherzustellen.
 - Mitarbeiter anderer Fachabteilungen zu den Einkaufsprozessen schulen.
- Stellung der Einkaufsabteilung als „Business Partner“ im Unternehmen gewährleisten inkl. klarer Beschreibung von Einkaufsprozessen des Unternehmens in einer Richtlinie:
 - Frühzeitige Einbindung der Einkaufsabteilung in alle Vorgänge festlegen, besonders wenn es um neue Länder, neue Lieferanten und neue Produkte geht.

2. DEN EINKAUF ÜBERZEUGEN

Ihr Unternehmen möchte den Verhaltenskodex für Lieferanten umsetzen, indem neue Lieferanten diesbezüglich geprüft und vertraglich verpflichtet werden. Mitarbeiter der eigenen Einkaufsabteilung sollen u. a. darin geschult werden, was bei der Einladung zur Angebotsabgabe zu beachten ist.

Herausforderung:

Sie wissen, dass geeignete Schulungsmaßnahmen für den Erfolg der Antikorruptionsmaßnahmen unentbehrlich sind. Die angekündigte Schulung stößt bei den verantwortlichen Abteilungsleitern aus der Einkaufsabteilung jedoch auf nur wenig Begeisterung. Ohne die notwendige Rückendeckung ist die Akzeptanz der Schulung und damit die des gesamten Programms gefährdet.

Mögliche Lösungsmaßnahmen:

- Schulungsmaßnahmen bei der Einführung aktiv durch die Unternehmensführung unterstützen (z.B. Präsenz in den ersten Schulungen, unternehmensweite Selbstverpflichtung und Verhaltenskodex).
- Performanceziele der Mitarbeiter auf verschiedene Unternehmensziele (inkl. Schulungsteilnahmen im Rahmen des Antikorruptionsprogramms) abstimmen (siehe auch Herausforderung 8. „Der Einkäufer und der Bonus“).
- Schulungen auf Basis von Feedback von Mitarbeitern erstellen und anpassen; Schulung muss von sich aus Interesse an den Inhalten erzeugen, z.B. Praxisbeispiele nutzen, statt Gesetzestexte zu zitieren.
- Aktive Einbindung von Mitarbeitern bei der Durchführung von Trainings sicherstellen, z.B. durch Rollenspiele oder mittels eines offenen Austauschs über mögliche Zielkonflikte.
- Positive Aspekte von Antikorruptionsmaßnahmen hervorheben, etwa den Schutz des Unternehmens und des betreffenden Mitarbeiters vor Sanktionen.
- Art und Methodik der Schulung auf Unternehmen anpassen, z.B. Antikorruptionsschulung in andere Schulungsmaßnahmen integrieren.

3. DER UNBEKANNTE LIEFERANT

Ihr Unternehmen möchte die Produktpalette erweitern. Das neue Produkt ist besonders günstig von einem Lieferanten aus dem Ausland zu beziehen. Bei einer ersten Internetrecherche auf der englischsprachigen Webseite des Lieferanten finden sich jedoch weder Detailinformationen zum Lieferanten noch zu seinem wirtschaftlichen Eigentümer (*Beneficial Owner*).

Herausforderung:

Die Kriterien zur Risikoprüfung Ihres Unternehmens verlangen in diesem Fall, etwaige Verbindungen zu Amtsträgern in Risikoländern zu identifizieren. Ohne Klarheit dürfen Sie den Lieferanten nicht beauftragen.

Mögliche Lösungsmaßnahmen:

- Einschlägige Register zur Prüfung nutzen, zum Beispiel:
 - › Unternehmensregister vor Ort mit Hilfe lokaler Sprach- und Marktexpertise.
 - › Sanktionslisten (z.B. CFSP Liste der EU).⁵
 - › Pressedatenbank.
 - › Professionelle soziale Netzwerke.
- Auf das Thema Risikoprüfung spezialisierten Dienstleister beauftragen, der insbesondere versiert ist, Inhaberstrukturen zu recherchieren.
- Falls Informationen nicht vorhanden sind, auf Basis von erneuter Risikobewertung erwägen, vom Lieferanten abzusehen.
- Lieferanten direkt kontaktieren und Auskunft verlangen.
- Jeweilige Industrie- und Handelskammer bzw. Auslandshandelskammer und andere ansässige Lieferanten oder andere Institutionen im Land kontaktieren und um Auskunft bitten.

⁵ Offizielle Datenbank der Europäischen Union (EU), welche sämtliche Personen, Organisationen und Vereinigungen, gegenüber welchen Finanzsanktionen seitens der EU bestehen, zur Verfügung stellt.

4. DER VERWANDTE LIEFERANT

Der Einkaufsleiter Ihres ausländischen Tochterunternehmens stellt eine Lieferantenliste für die Beschaffung eines wichtigen Halbfabrikats zusammen. Es stellt sich heraus, dass der Geschäftsführer des renommiertesten Lieferanten ein Cousin des Einkaufsleiters Ihres Tochterunternehmens ist.

Herausforderung:

Laut des Verhaltenskodexes für Mitarbeiter Ihres Unternehmens dürfen bei der Vergabe von Aufträgen an Lieferanten keine unzulässigen Vorteile für eigene Mitarbeiter und deren Angehörige entstehen. In diesem Fall liegt ein signifikanter Interessenskonflikt vor, der einem Abschluss im Wege steht. Trotzdem würde Ihr Unternehmen gerne mit dem renommiertesten Anbieter zusammenarbeiten.

Mögliche Lösungsmaßnahmen:

- Dokumentation des vorliegenden Interessenskonflikts und der Entscheidung, wie mit der Situation umgegangen werden soll.
 - Grundsätzlich sicherstellen, dass ein Interessenskonflikt nicht per se ein Ausschlusskriterium darstellt.
 - Interessenskonflikte thematisieren (z.B. in Schulungen) und Pflicht zu deren Offenlegung von Interessenkonflikten vorsehen.
 - Grundsätzlich Einhaltung des Standard-einkaufsprozesses sicherstellen, z.B. Einholung der üblichen Vergleichsangebote.
-
- Prüfen, ob der Lieferant die objektiv besten Konditionen anbietet, und Entscheidung dokumentieren.
 - Einkaufsleiter muss sich aus dem Prozess zurückziehen, d.h. Entscheidung über Vergabe erfolgt durch andere Kollegen unter Ausschluss des Einkaufsleiters.



5. DER UNBELEHRBARE LIEFERANT

Ihr Unternehmen möchte mit einem neuen Lieferanten ins Geschäft kommen. Laut Recherche handelt es sich um den einzigen Anbieter am Markt, der unter den gegebenen Bedingungen liefern kann. Im Rahmen der Risikoprüfung zeigt sich aber, dass dieser weder in der Lage noch willens ist, Ihren Verhaltenskodex für Lieferanten umzusetzen.

Herausforderung:

Das Antikorruptionsprogramm Ihres Unternehmens sieht vor, dass Lieferanten den entsprechenden Verhaltenskodex akzeptieren und umsetzen. Im Rahmen des Lieferantenauswahlprozesses wäre dieser Lieferant aber unter den aktuellen Umständen nicht qualifiziert. Sie wollen jedoch unbedingt mit diesem Lieferanten zusammenarbeiten, um den Erfolg des Projekts nicht zu gefährden.

Mögliche Lösungsmaßnahmen:

- Dem Lieferanten Informationsmaterial zur Verfügung stellen (auch Negativbeispiele) und anhand von Fällen verdeutlichen, welche negativen Konsequenzen fehlende Korruptionsprävention für Ihr eigenes und auch sein Unternehmen haben kann.
- Dem Lieferanten unmissverständlich verdeutlichen, dass ohne eine entsprechende vertraglich fixierte und kontrollierte Verpflichtung und Umsetzung eine Zusammenarbeit nicht möglich ist.
- Eskalation der Anforderung an die Geschäftsführung des Lieferanten, den Eigentümer oder die Muttergesellschaft, und dort auf die Umsetzung der Antikorruptionsmaßnahmen bestehen.
- Antikorruptionsschulung anbieten.
- Im Einzelfall Risikoabwägung, ob eine Ausnahme akzeptiert werden kann.
- Verstehen, warum der Lieferant sich weigert – eventuell obliegt dieser bereits einer Vielzahl von Handlungsanweisungen anderer Unternehmen.

6. DER UN DURCHSICHTIGE AUDITOR

Ihr Unternehmen will ein neues Lieferantennetzwerk im Ausland aufbauen. Es wird ein externer Auditor mit lokalen Orts- und Sprachkenntnissen beauftragt, der bei einer Reihe von Lieferanten Risikoprüfungen auf Basis von Recherchen, Gesprächen mit Lieferantenvertretern und Protokollen staatlicher Inspektoren durchführt (inkl. Arbeitssicherheit, Umweltauflagen, Antikorruptionsprogramm). Aufgrund von Erfahrungen in der Region erscheinen Ihnen jedoch die Berichte des Auditors, die bei den Lieferanten nichts beanstanden, nicht plausibel.

Herausforderung:

Die Richtlinien Ihres Unternehmens sehen vor, dass keine Zweifel bezüglich des Risikoprofils der beauftragten Lieferanten bestehen dürfen. Die Ihnen vorliegenden Berichte erfüllen diese Bedingung jedoch nicht.

Mögliche Lösungsmaßnahmen:

- Auditoren vertraglich an die Antikorruptionsverpflichtungen binden und regelmäßig im Rahmen von Kommunikations- und Schulungsmaßnahmen an diese erinnern.
- Rotation von Auditoren durchführen, um Abhängigkeiten zu reduzieren.
- Vier-Augen-Prinzip bei Auditoren umsetzen.
- Stichprobenartige Audits durch eigene Mitarbeiter durchführen.
- Audits von einem wirksamen Feedbackprozess bei Lieferanten begleiten lassen.
- Eigenes Hinweisgebersystem für Lieferanten öffnen und bekannt machen.
- Funktionsfähigkeit der Hinweisgebersysteme bei Lieferanten sicherstellen.
- Initiative für Liste anerkannter und zertifizierter Auditoren unterstützen (*Collective Action*).
- Wenn nötig, ergänzende Erklärungen und zusätzliche Hintergrundinformationen einfordern.
- Weitere Erfahrungsberichte und Belege (z.B. von anderen Unternehmen oder der Zivilgesellschaft) einholen, um Empfehlungen zu prüfen.

7. DER LIEFERANT MIT EIGENEN STANDARDS

Für einen neuen Großauftrag befindet sich Ihr Unternehmen mitten in Verhandlungen mit einem strategisch wichtigen Lieferanten. Die Prüfung ergibt allerdings, dass die Prinzipien des Verhaltenskodex des Lieferanten nicht deckungsgleich mit denen Ihres Unternehmens sind. Auf Nachfrage verweigert der Lieferant die Angleichung mit Hinweis auf andere Kunden und lokale Gesetze.

Herausforderung:

Ihr Antikorruptionsprogramm sieht vor, dass sich Lieferanten den Prinzipien des Verhaltenskodex Ihres Unternehmens verpflichten. Dies ist im aktuellen Fall jedoch nicht gegeben und steht einer Zusammenarbeit im Wege.

Mögliche Lösungsmaßnahmen:

- Prüfung des Verhaltenskodex des Lieferanten auf Gleichwertigkeit mit dem Lieferantenkodex Ihres Unternehmens durchführen⁶:
 - › Wenn Gleichwertigkeit gegeben ist, den Verhaltenskodex des Lieferanten neben dem eigenen Verhaltenskodex akzeptieren.
 - Wenn möglich, formloser Verzicht auf Übernahme bzw. Unterwerfung.
 - Wenn formloser Verzicht nicht möglich, schriftliche Anerkennungsvereinbarung in Betracht ziehen.
 - › Wenn Gleichwertigkeit nicht gegeben ist, entsprechende Einzelergänzungen im Vertrag festhalten.
 - › Alternative in Betracht ziehen, dass sich Lieferanten auf geltendes Recht und/oder Verbandskodex beziehen.
- Antikorruptionsklausel im Vertrag sicherstellen.
 - Eigenen Verhaltenskodex für Lieferanten an akzeptierte Standards angleichen und in Verträgen entsprechende Ergänzungen vornehmen.
 - Die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen vor Ort mit dem Ziel stärken, gemeinsame Richtlinien hinsichtlich der Korruptionsprävention zu erstellen und anwenden zu können (Wettbewerbs- und Kartellrecht beachten).

⁶ Zusätzliche Details in: Bundesverband Deutscher Industrie e.V. (2010): Gegenseitige Anerkennung von Verhaltenskodizes.



8. DER EINKÄUFER UND DER BONUS

Ein Einkäufer hat im Rahmen des Vertrags mit einem Lieferanten eine gesonderte Übereinkunft getroffen mit dem Ziel, dass dieser die Preise zum Jahresende niedrig hält und erst im Folgejahr erhöht. Der Preissprung ist sachlich nicht zu begründen. Zusätzlich erlangt der Einkäufer durch diese Übereinkunft einen erhöhten Bonus.

Herausforderung:

Die Entgeltregelungen für Mitarbeiter sollten auf etwaige Korruptionsrisiken überprüft und entsprechend angepasst werden. Dies stößt jedoch bei den Mitarbeitern aus der Einkaufsabteilung auf Widerstand, da Gehaltseinbußen befürchtet werden

Mögliche Lösungsmaßnahmen:

- Fall prüfen und Einkäufer ggf. sanktionieren, um im eigenen Unternehmen und bei Lieferanten ein klares Zeichen gegen Korruption zu setzen (Null-Toleranz).
- Antikorruptionsverpflichtung nachdrücklich durch die Unternehmensführung leben und kommunizieren und in Mitarbeiterschulungen wiederholt hervorheben.
- Verträge intern immer unabhängig prüfen lassen.
- Bonusregelungen für Mitarbeiter bei der Risikoanalyse berücksichtigen.
- Vor Bonusgewährung Analyse der Transaktionen, inkl. Prüfung nach Unregelmäßigkeiten, durchführen.
- Mit Hilfe der Unternehmensführung bei der Ausgestaltung des Bonussystems sicherstellen, dass
 - Regelungen nicht im Widerspruch zur Unternehmenskultur stehen.
 - Performanceziele gesetzt werden, die mit integrier Vorgehensweise zu erreichen sind.
 - Mitarbeiter nicht nur auf Basis des Outputs bezahlt werden (eigene Motivation des Mitarbeiters stärken, längerfristige Ziele setzen).
 - Mitarbeiter mit großen oder wiederholten Verfehlungen nicht befördert bzw. entsprechend sanktioniert werden.

9. ZU VIELE LIEFERANTEN ZUR STÄNDIGEN KONTROLLE

Ein Konkurrent hat im letzten Jahr nach einem Korruptionsskandal seine starke Marktpositionierung eingebüßt, da die Unternehmensführung und andere betroffene Einheiten erheblich in die Aufarbeitung des Skandals eingebunden waren. Auf Basis dieser Beobachtung wird seitens der Führung Ihres Unternehmens klar kommuniziert, dass Korruptionsprävention in der Lieferkette ab sofort höchste Priorität hat. Ihr Unternehmen hat laufende Verträge mit mehreren hundert Lieferanten aus verschiedenen Ländern weltweit.

Herausforderung:

Ihr Antikorruptionsprogramm verlangt eine Beobachtung der Risiken bei Lieferanten auch während der Vertragslaufzeit. Sie wissen, dass eine regelmäßige Kontrolle aller Lieferanten in gleichem Maße aber nicht möglich ist.

Mögliche Lösungsmaßnahmen:

- Bei Bedarf zusätzliche Ressourcen im eigenen Unternehmen freistellen.
- Fragen zum Thema Korruptionsprävention in vorhandene Lieferantenfragebögen integrieren und turnusmäßig wiederholt abfragen, um Aufwand aufseiten des Lieferanten zu verringern und Transparenz zu erhöhen.
- Lieferanten um regelmäßige und proaktive Selbsteinschätzung bzw. Berichterstattung bitten.
- Externe Lieferantendatenbanken nutzen, sofern dortige Bewertungskriterien deckungsgleich mit eigenen Anforderungen sind.
- Audits durch externe Dienstleister vornehmen lassen (siehe auch Herausforderung 6. „Der undurchsichtige Auditor“).
- Risikobasierten Ansatz wählen, um Priorisierung zu prüfender Lieferanten vorzunehmen.
- Regelmäßige Stichproben durchführen.

10. DER NEUE UNTERLIEFERANT

Im Rahmen einer Umstrukturierung arbeitet Ihr Unternehmen mit einigen neuen Lieferanten zusammen, die auf Basis der üblichen Kriterien der Risikoprüfung ausgewählt wurden. Im laufenden Vertrag erhält Ihr Unternehmen die Nachricht, dass ein Lieferant einen wichtigen Auftrag an einen Ihnen nicht bekannten Unterlieferanten weitergegeben hat. Erste Recherchen ergeben ein risikobehaftetes Bild.

Herausforderung:

Ihr Lieferantenauswahlprozess würde die Vergabe eines Auftrags an einen Lieferanten (und somit auch an einen Unterlieferanten) mit diesem Risikoprofil nicht zulassen. Ihr Lieferant hat sich jedoch bereits vertraglich an den Unterlieferanten gebunden.

Mögliche Lösungsmaßnahmen:

- Bei Vertragsverhandlungen deutlich machen, dass die Vergabe von Unteraufträgen ausgeschlossen oder genehmigungsbedürftig ist, und dies vertraglich regeln.
 - Lieferanten vertraglich verpflichten, die Einhaltung der Prinzipien Ihres Verhaltenskodex für Lieferanten auch von Unterlieferanten zu fordern und zu überwachen.
 - Unterstützungsangebote für Unterlieferanten machen, verbunden mit begleitender stichprobenartiger Überwachung.
- Schnellstmöglich Gespräch mit Ihrem Lieferanten suchen und klarstellen, dass dies nicht im Sinne des Vertrages ist, und gegebenenfalls auf Rücknahme bestehen.
 - Bei mangelnder Kooperationsbereitschaft weitere Vertragsbeziehungen für die Zukunft ausschließen bzw. Vertrag kündigen.

11. DAS ABHÄNGIGE UNTERNEHMEN

Ein anonymer Hinweis eines Mitarbeiters eines Lieferanten hat über Ihr Hinweisgebersystem darauf aufmerksam gemacht, dass staatliche Inspektoren bestochen wurden, um die Prüfung zur Arbeitssicherheit und der Einhaltung von Umweltauflagen zu umgehen.

Herausforderung:

Richtlinien Ihres Unternehmens sehen vor, dass in einem solchen Fall die Zusammenarbeit mit dem Lieferanten schnellstmöglich beendet wird. Gleichzeitig würde dadurch die Lieferung einer wichtigen Produktlinie fast komplett ausfallen.

Mögliche Lösungsmaßnahmen:

- Gespräch mit Verantwortlichen des Lieferanten suchen und um umgehende Aufklärung bitten.
- Sofortige Einstellung der bisherigen Praxis verlangen und weitere Nachweise darüber einfordern; sofern nötig und möglich, zusätzliche Prüfung des Lieferanten durchführen.
- Prüfen, inwieweit Eskalationsstufen mit dem Landesrecht des Lieferanten übereinstimmen, und erfahrene, im Land des Lieferanten ansässige Rechtsberatung zur Hilfe ziehen.
- Sicherstellen, dass die Identität des Hinweisgebers nicht vom Lieferanten aufgedeckt wird.
- Zusätzliche präventive Maßnahmen seitens des Lieferanten verlangen, um sicherzustellen, dass sich diese Praxis nicht wiederholt (inkl. Nachweis über Konsequenzen für die korrupten Mitarbeiter).
- Bei geringer Kooperationsbereitschaft des Lieferanten prüfen, ob Vertrag sofort oder in absehbarer Zeit gekündigt werden kann, und Vertrag ggf. kündigen sowie in der Zwischenzeit alternative Lieferquellen (*Second Source*) suchen.
- Gegebenenfalls andere möglicherweise betroffene Unternehmen informieren.

12. DER ABHÄNGIGE LIEFERANT

Ihr Unternehmen arbeitet mit vielen kleineren Lieferanten zusammen. Viele dieser Lieferanten sind auf Aufträge Ihres Unternehmens angewiesen. Erfahrungen zeigen, dass solche Abhängigkeitsverhältnisse Korruptionsrisiken bergen (z.B. könnten Ihre Einkäufer unredliche Nachforderungen stellen).

Herausforderung:

Ihr Unternehmen hat ein Hinweisgebersystem implementiert, das es Mitarbeitern Ihrer Lieferanten ermöglicht, Fälle von Korruption zu melden. Lieferanten werden aktiv auf diese Möglichkeit hingewiesen. Trotzdem nutzen Lieferanten das System aus Angst vor zukünftiger Benachteiligung nicht.

Mögliche Lösungsmaßnahmen:

- Antikorruptionskultur leben und nach außen darstellen, um dem Lieferanten zu zeigen, dass ein derartiges Verhalten vom Unternehmen nicht geduldet wird (Null-Toleranz).
- Überprüfung der Transaktionen durch geeignete Stichproben.
- Hinweisgebersystem im Unternehmen stärken, u.a. durch:
 - › Schutz für Lieferanten im Rahmen des Hinweisgebersystems sicherstellen (u.a. Anonymität; Kontaktstelle außerhalb der Einkaufsabteilung einrichten).
 - › Datenschutzgesetze und arbeitsrechtliche Konsequenzen im In- und Ausland transparent machen.
 - › Vielzahl von Kommunikationskanälen im Unternehmen und bei Lieferanten anbieten, auch in der entsprechenden Landessprache.
 - › Kontaktstelle bei externem Anbieter in Betracht ziehen.
- Schulung der Mitarbeiter durchführen, um das Bewusstsein für derartige Situationen zu stärken (verstärkte Wahrnehmung bei Kollegen).
- Job-Rotationen einführen, um langjährige Beziehungen zu verhindern.
- Eindeutige Sanktionen bei Fehlverhalten an die entsprechenden Mitarbeiter kommunizieren und (bei Bedarf) durchsetzen.



13. DER WERTVOLLE DIENSTLEISTER

Ihr Unternehmen hat einen hochrangigen Experten unter Vertrag. Dieser wurde auf Vorschlag eines leitenden Angestellten einer bestimmten Fachabteilung ausgewählt. Mit Ende des Vertragsverhältnisses stellt er für seine Dienstleistung eine Rechnung. Der leitende Angestellte der Fachabteilung bestätigt die Vollständigkeit der erbrachten Leistung. Durch eine Gegenprüfung stellt sich heraus, dass die Leistungen im Vertrag des Experten nicht klar definiert sind.

Herausforderung:

Die Beschaffungsrichtlinie Ihres Unternehmens sieht eine weitere Prüfung der Leistung durch eine interne Prüfungsstelle vor. Ohne diese kann eine Rechnung nicht freigegeben und beglichen werden. Aufgrund der fehlenden detaillierten Leistungsbeschreibung sind diese Gegenprüfung und die Bezahlung des Experten jedoch nicht ohne Weiteres möglich.

Mögliche Lösungsmaßnahmen:

- Bei unzureichender vertraglicher Festlegung bzw. bei begründeten Zweifeln Dokumentation der Leistungen einfordern.
- Bei Vertragsschluss sicherstellen, dass
 - Leistungsgegenstand klar definiert und detailliert beschrieben ist.
 - Dokumentationspflichten des Lieferanten festgelegt sind.
 - Zahlungen an die vollständige Leistung und die entsprechende Dokumentation geknüpft sind.
- Vertrag, Verhältnismäßigkeit von Leistungsgegenstand und Bezahlung sowie Dokumentation der Leistungen intern überprüfen.
- Bei der Prüfung von Verträgen von Beratungs- und Vermittlungsleistungen nach Möglichkeit ebenfalls Vergleichsangebote einfordern (schwer messbare Leistungen).
- Leitenden Angestellten befragen und ggf. Untersuchung über mögliche Interessenskonflikte durchführen.

14. DIE NACHVERHANDLUNG

Ein Lieferant hat die vereinbarten Leistungen entsprechend der vertraglichen Übereinkunft fristgerecht geliefert. Dies wurde bei der Abnahme entsprechend bestätigt. Bei den Nachverhandlungen versucht der Lieferant mit Hinweis auf Mehraufwand den vereinbarten Vertragswert nach oben zu korrigieren.

Herausforderung:

Grundsätzlich entsprechen solche Nachverhandlungen der üblichen Praxis in Ihrem Umfeld. Gleichzeitig wissen Sie aus anderen Projekten in der Region, dass dieser Mehraufwand auch durch Beschleunigungszahlungen am Zoll entstanden sein könnte. Daraus ergibt sich ggf. ein direktes Haftungsrisiko für Ihr Unternehmen, das vor der Bezahlung ausgeschlossen werden muss.

Mögliche Lösungsmaßnahmen:

- Grundsätzlich mögliche Korruptionsrisiken mit dem Lieferanten besprechen und Gegenmaßnahmen gemeinsam erörtern.
- Bei Vertragsschluss sicherstellen, dass
 - › Dokumentationspflichten des Lieferanten festgelegt sind.
 - › Zahlungen an vollständige Leistung und entsprechende Dokumentation geknüpft sind.
 - › Mehraufwand nur nach vorab eingeholter Genehmigung geltend gemacht werden kann.
- Genaue Aufschlüsselung der Zusatzkosten vom Lieferanten verlangen inkl. Belege und schriftlicher Bestätigung des Lieferanten über eine ordnungsgemäße Verwendung.
- Lieferanten auf Verdacht ansprechen und Hilfe anbieten.

DIGITALISIERUNG NUTZEN, UM AUF HERAUSFORDERUNGEN ZU REAGIEREN

Jedes risikobewusste Antikorruptionsprogramm, das dauerhaft bestehen soll, wird an zwei Grundprinzipien gemessen: Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit. Die Digitalisierung bietet dabei eine Vielzahl von Möglichkeiten, um auf Herausforderungen in der Korruptionsprävention in der Lieferkette zu reagieren. Dies gilt sowohl für kleine und mittlere Unternehmen als auch für multinationale Konzerne.

Die fortschreitende elektronische Umwandlung von Informationen sowie die wachsende Vernetzung durch das Internet vermehren die Möglichkeiten der mobilen Datenerhebung, Datennutzung und Auswertung. Damit kann durch die Digitalisierung Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Antikorruptionsmaßnahmen deutlich erhöht werden.

Digitalisierung ermöglicht unter anderem:⁷

- Eine **schnellere und kostengünstigere Lieferantenauswahl** durch Beschaffungsplattformen und *e-Auctions* sowie verbesserte *Due Diligence*-Prüfungen durch optimierte Speicherung, Analyse und Reaktion auf Risikoprüfungen.
- Eine **Stärkung der Akzeptanz und Effektivität von Schulungen** durch erhöhte Fokussierung der Trainings in Bezug auf Risiko- und Anforderungsprofile sowie verbesserte Integration von Maßnahmen in den Arbeitsalltag (z.B. mobiles Training, verschiedene Sprachversionen, persönlichere Interaktion, Erfahrungsaustausch und schnelles Feedback).
- **Kostengünstigere und flexiblere Hinweisgebersysteme**, die auf unterschiedliche Präferenzen und Gewohnheiten der Mitarbeiter angepasst sind (z.B. Nutzung verschiedener Reporting-Kanäle).
- Eine **Optimierung der internen Kontrollsysteme und Risikoanalysen**, u.a. durch Screening von Abnahmeprotokollen und Bezahlvorgängen auf Unregelmäßigkeiten; darüber hinaus verbesserte Risikoanalysen und Echtzeitüberwachung durch Verarbeitung von Stamm-, Transaktions- und Applikationsdaten.

Bei der Implementierung dieser Maßnahmen ist Fingerspitzengefühl gefragt. Eine erfolgreiche Implementierung verlangt, sich mit Fragen des Datenschutzes, des Umgangs mit einer beständig wachsenden Datenmenge und heterogener Datenquellen sowie mit

⁷ Zusätzliche Details in: Biermann et al. (2009): Compliance Intelligence.



den Möglichkeiten und Folgen von automatisierten und ggf. situationsbezogenen falschen Rückschlüssen zu beschäftigen. Nicht alles, was technisch realisierbar ist, sollte auch umgesetzt werden.

Dennoch sollten Unternehmen die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen, um auf Herausforderungen in der Umsetzung von Antikorruptionsmaßnahmen in der Liefer-

kette zu reagieren und die Integrität der Geschäftsprozesse noch effizienter zu gestalten.⁸

⁸ Zusätzliche Details in: DICO – Deutsches Institut für Compliance e.V. (2017): Erwartungen an die Compliance Funktion 4.0 – Thesenpapier zur digitalen Zukunft der Compliance.

WEITERE LEITFÄDEN: HILFEN FÜR DIE TÄGLICHE PRAXIS

Entwurf und Umsetzung des Programms

Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.: BME – Verhaltensrichtlinie (Code of Conduct)

Deutsches Global Compact Netzwerk, DICO – Deutsches Institut für Compliance e.V. (2014): Korruptionsprävention – Ein Leitfaden für Unternehmen

Transparency International (2014): Führungsgrundsätze für kleine und mittlere Unternehmen zur Bekämpfung von Korruption

Transparency International (2013): Business Principles for Countering Bribery

Transparency International UK (2012): Guidance on good practice procedures for corporate anti-bribery programmes – Checklist

United Nations Global Compact (2016): Fighting Corruption in the Supply Chain: A Guide for Customers and Suppliers

Risikomanagement

Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.: Anforderungen an einen Compliance/CSR-Prozess im Lieferantenmanagement: Compliance-Risiko: Korruption

DICO – Deutsches Institut für Compliance e.V. (2017): L09 – Compliance Risikoanalyse (CRA)

International Chamber of Commerce (2015): ICC Anti-Corruption Third Party Due Diligence: A Guide for Small and Medium Size Enterprises

OECD (2017): Due Diligence Guideline for Responsible Supply Chains in the Garment and Footwear Sector

Transparency International UK (2013): Diagnosing Bribery Risk – Guidance for the Conduct of Effective Bribery Risk Assessment

United Nations Global Compact (2013): A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment

Hinweisgebersystem

International Chamber of Commerce (2008):
ICC Guidelines on Whistleblowing

Bonussysteme für Mitarbeiter

Transparency International (2016):
Incentivising Ethics – Managing incentives to encourage good and deter bad behaviour

Beispielklauseln für Lieferantenverträge

International Chamber of Commerce (2012):
ICC Anti-Corruption Clause

Berichterstattung

United Nations Global Compact und Transparency International (2009):
Reporting on the 10th Principle against Corruption

Collective Action

United Nations Global Compact (2015):
A Practical Guide for Collective Action against Corruption

World Bank Institute (2006): Fighting Corruption Through Collective Action

Schulungen und weitere Hilfestellung für Mitarbeiter und Unternehmen

Allianz für Integrität und Deutsches Global Compact Netzwerk (2016):
No eXcuses! So entkräften sie die 10 häufigsten Entschuldigungen für korruptes Verhalten – Ein Kurzleitfaden für die Geschäftspraxis (Dt./Engl.)

DICO – Deutsches Institut für Compliance e. V. (2015): L05 – Zielgruppenorientiertes Schulungskonzept

Transparency International Deutschland e. V. / Transparency International Bangladesh (2015): Undress Corruption – Korruptionsvermeidung in der Bekleidungsindustrie: Szenarien aus Bangladesch (Dt./Engl.)

Transparency International UK (2014):
Countering Small Bribes

United Nations Global Compact, World Economic Forum, International Chamber of Commerce, Transparency International (2011), RESIST – Erpressung und Bestechungsforderungen in internationalen Geschäften widerstehen (Dt./Engl.)



Das **Bündnis für nachhaltige Textilien** ist eine Multi-Akteurs Partnerschaft aus Unternehmen, Verbänden, Nichtregierungsorganisationen, Gewerkschaften und Standardorganisationen sowie der Bundesregierung. Die Akteure haben sich 2014 zusammengeschlossen, um gemeinsam Verbesserungen entlang der gesamten Textil-Lieferkette durchzusetzen. Hierzu haben sie ambitionierte soziale und ökologische Ziele vereinbart. Mit Hilfe von individuellen Maßnahmen der Mitglieder und gemeinsamen Bündnisinitiativen in den Produktionsländern verfolgen die Akteure diese Ziele in der Praxis. www.textilbuendnis.com



Die **Allianz für Integrität** ist eine wirtschaftsgetriebene Multi-Stakeholder Initiative mit dem Ziel Transparenz und Integrität im Wirtschaftssystem zu stärken. Um dieses Ziel zu erreichen, fördert die Initiative Collective Action aller relevanten Akteure aus dem privaten und öffentlichen Sektor, sowie der Zivilgesellschaft. Durch ihr umfangreiches Netzwerk aus Anti-korruptions- und Complianceexperten ermöglicht sie den Wissensaustausch und unterstützt lokale und globale Partner. www.allianceforintegrity.org/de



Global Compact
Netzwerk Deutschland

Das **Deutsches Global Compact Netzwerk** ist ein unabhängiges, offenes und transparentes Multi-Stakeholder Forum, in dem sich die deutschen Teilnehmer am UN Global Compact aus den Sektoren Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft auf Augenhöhe freiwillig für die Umsetzung und breite Förderung der 10 Prinzipien des Global Compact und der Ziele der Vereinten Nationen in Deutschland und weltweit engagieren. Eines der Kernthemen ist die Korruptionsprävention. www.globalcompact.de

