



TRANSPARENCY
INTERNATIONAL

SCHWEIZ SUISSE SVIZZERA SWITZERLAND

KORRUPTIONSPRÄVENTION
UND -BEKÄMPFUNG

EIN RATGEBER FÜR
SCHWEIZER KMU

Transparency International Schweiz («Transparency Schweiz») ist die Schweizer Sektion von Transparency International, der weltweit führenden Nichtregierungsorganisation im Kampf gegen die Korruption. Transparency Schweiz engagiert sich für die Prävention und Bekämpfung von Korruption und Geldwäscherei in der Schweiz und in den Geschäftsbeziehungen von Schweizer Akteuren mit dem Ausland. Transparency Schweiz leistet Sensibilisierungs- und Advocacy-Arbeit, erarbeitet Berichte und Arbeitsinstrumente, fördert den Austausch unter spezifischen Interessengruppen, arbeitet mit anderen Institutionen zusammen und nimmt Stellung zu aktuellen Vorkommnissen.

www.transparency.ch

KORRUPTIONSPRÄVENTION
UND -BEKÄMPFUNG

**EIN RATGEBER FÜR
SCHWEIZER KMU**

Inhalt

Korruption? Doch nicht in meinem Unternehmen!	1
Auf einen Blick: Griffige Korruptionsprävention in 4 Schritten	2
Warum Korruption bekämpfen? Vorteile nutzen und Schäden vermeiden	4
Korruption, Ursachen und Strafbarkeit	7
Was ist Korruption?	7
Korruptionsursachen	7
Das Korruptionsdreieck	8
Die rechtliche Regelung	9
Schritt für Schritt: Korruption vermeiden und bekämpfen	13
Schritt 1 – Die Entscheidung	14
Schritt 2 – Die Risikobeurteilung	15
Schritt 3 – Die Massnahmen	18
Schritt 4 – Die Umsetzung	25
Anhang	28
In der Praxis: Anti-Korruptionsmassnahmen in Unternehmensdokumenten	28
Korruptionsdelikte im Schweizerischen Strafgesetzbuch	30
Weiterführende Informationen	32



Korruption?

Doch nicht in meinem Unternehmen!

Für viele Firmeninhaber, Verwaltungsrätinnen und Geschäftsleitende sind Korruptionsrisiken und Korruptionsprävention in ihrem Unternehmen kein Thema, das hohe Priorität genießt. «Ich kenne doch meine Leute», sind sie überzeugt. Ausserdem würden sich die Mitarbeitenden direkt bei ihnen melden, wenn es tatsächlich einmal zu Unregelmässigkeiten kommen sollte.

Tatsache ist allerdings, dass Korruption sehr schwer zu erkennen und aufzudecken ist. Die Dunkelziffer ist hoch und das wahre Ausmass des Problems oft kaum erkannt. Es ist deshalb von grosser Bedeutung und lohnt sich für jedes Unternehmen – ob klein oder gross, ob im In- oder Ausland tätig –, sich mit der eigenen Korruptionsprävention auseinanderzusetzen.

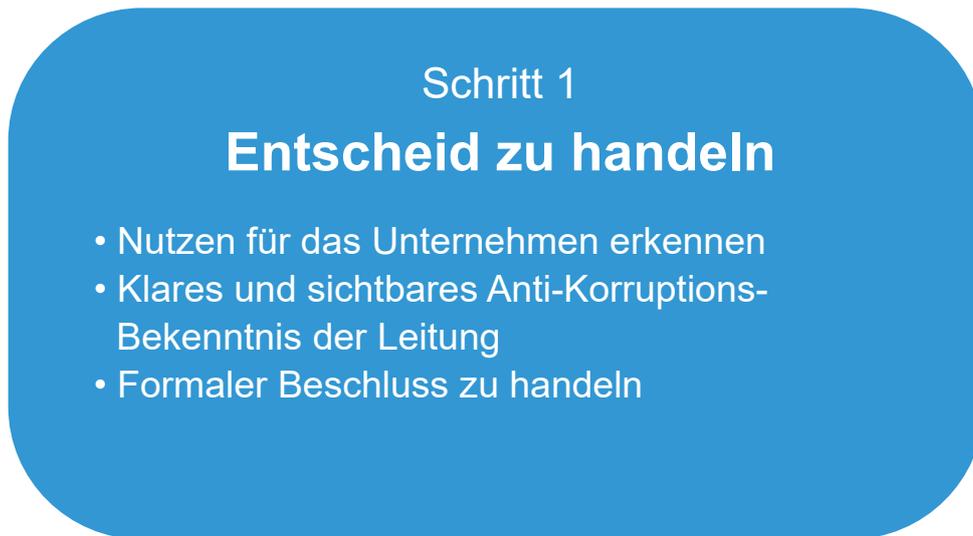
Ein wirkungsvolles Anti-Korruptionssystem im Unternehmen ist nicht nur ein Schutzschild. Es stärkt auch die Wettbewerbsposition und ist damit mitentscheidend für den unternehmerischen Erfolg. Eine korruptionsfreie Tätigkeit ist zudem eine Grundvoraussetzung für den guten Ruf des Unternehmens und macht dieses attraktiver für Mitarbeitende, Kunden und Geschäftspartner.

Wie also Korruption konkret verhindern? Diese Broschüre gibt Antworten und Hilfestellungen, die sich gerade im Alltag von kleinen und mittelgrossen Unternehmen wirkungsvoll, nachhaltig und mit einem tragbaren Aufwand umsetzen lassen. Sie orientiert sich an den *globalen Anti-Korruptionsgrundsätzen für KMU* von Transparency International (TI) sowie den Best-Practice-Erkenntnissen von Transparency Schweiz und anderen nationalen TI-Sektionen aus ihrer Zusammenarbeit mit Unternehmen. Zudem werden aktuelle Empfehlungen und Standards internationaler Wirtschaftsgremien berücksichtigt, namentlich der zertifizierbare *ISO-Standard für Anti-Korruptionssysteme in Unternehmen*.

Als Ergänzung zum vorliegenden Ratgeber hat Transparency Schweiz die *Checkliste zur Selbstevaluation für KMU* erarbeitet. Diese ermöglicht jedem KMU bei minimalem Aufwand eine erste Einschätzung darüber, wie stark und in welchen Bereichen es Korruptionsrisiken ausgesetzt ist und wo der grösste Handlungsbedarf besteht.

Ebenso auf die Korruptionsprävention durch KMU zugeschnitten sind beide themenspezifischen Leitfäden *Geschenke und Einladungen* sowie *Umgang mit Whistleblowing*. Diese Ratgeber ebenso wie die Checkliste zur Selbstevaluation können bei der Geschäftsstelle von Transparency Schweiz bestellt werden und stehen auch auf www.transparency.ch online zur Verfügung.

Auf einen Blick: Griffige Korruptionsprävention in 4 Schritten



```
graph TD; A[Step 2: Risk Assessment] --> B[Step 3: Measures];
```

Schritt 2

Risikobeurteilung

- Risikobereiche identifizieren
- Korruptions-Exposition analysieren
- Risiken bewerten

Schritt 3

Massnahmen

- Anti-Korruptionssystem etablieren
- Unternehmensorientierte und risikobasierte Massnahmen treffen
- Verbindliche Massnahmen schriftlich festhalten

Warum Korruption bekämpfen?

Vorteile nutzen und Schäden vermeiden

Korruptionsprävention als Wettbewerbsvorteil:

Guter Ruf, rechtlicher Schutz, höhere Produktivität

Wettbewerbsvorteil – Unternehmen mit einwandfreier Unternehmensführung, Gesetzestreue und konkreten Anti-Korruptionsmassnahmen erhalten eher Zugang zu lukrativen Märkten. Die Chance steigt, Aufträge von Grossunternehmen oder der öffentlichen Hand zu erhalten.

Höhere Produktivität – Transparenz, klare Regeln und Null-Toleranz gegenüber Korruption sind wesentlich für die wirtschaftlich optimalen Entscheide und Ressourcenallokationen im Unternehmen.

Guter Ruf und Attraktivität – Für Integrität bekannt zu sein zieht Aufträge, Finanzmittel und Talente an. Die Reputation und Attraktivität des Unternehmens werden erhöht. Dies erleichtert auch allfällig anstehende Nachfolgeregelungen.

Selbstbestimmte Unternehmensleitung – Grossunternehmen dehnen die eigenen Anti-Korruptionsregeln zunehmend auf ihre Zulieferer und Dienstleister aus oder verlangen gleichwertige Standards. Ohne ein eigenes Anti-Korruptionssystem, im Idealfall an internationalen Standards ausgerichtet, sinken für ein KMU die Chancen auf eine Zusammenarbeit. Zudem muss es ohne Einflussmöglichkeiten und mit hohem Ressourcenaufwand fremde Anti-Korruptionsmassnahmen übernehmen.

Identifikation und Leistungsfähigkeit – Mitarbeitende identifizieren sich viel eher mit einer Unternehmenskultur, die auf Integrität und Null-Toleranz gegenüber Machtmissbrauch, Korruption und Vetternwirtschaft setzt. Dadurch sind sie auch zufriedener. Wechsel-

absichten und Fehlzeiten sinken, während Motivation, Leistungsfähigkeit und Produktivität der Mitarbeitenden steigen.

Kontrolle behalten und keine Zielscheibe sein – Robuste Anti-Korruptionsmassnahmen führen zu klaren Regeln und Transparenz in den Unternehmensabläufen. Nicht die korrupt Handelnden, sondern die Unternehmensführung behält die Kontrolle. Für potenzielle Täter wird das KMU unattraktiv für Korruptions- und Erpressungsversuche.

Schädliche Korruptionsfolgen vermeiden:

Existenzgefährdung, finanzieller Schaden, hohe Strafen

Existenzielle Bedrohung – Ein einziger Korruptionsfall kann die Existenz des Unternehmens gefährden – z.B. durch hohe Bussen und Schadenersatzforderungen oder den Verlust von Bewilligungen und Lizenzen.

Unrechtskultur – Korruption ist Gift für die Unternehmenskultur und schwächt die Loyalität und das Unrechtsbewusstsein der Mitarbeitenden. Sie bereitet den Boden für weitere Straftaten und kann auch zu einer strafrechtlichen Verurteilung des Unternehmens selbst führen.

Reputationsschaden – Jeder Korruptionsfall schädigt den Ruf eines Unternehmens – und erschüttert das Vertrauen von Kunden, Mitarbeitenden und Investoren. Dies gilt erst recht bei einer strafrechtlichen Untersuchung oder gar Verurteilung.

Finanzielle Schäden – Korruption verursacht hohe Verluste: Ausgaben für Bestechungsgelder, ineffiziente Abläufe und entgangene Gewinne, Schadenersatzzahlungen, Verfahrens-, Gerichts- und Anwaltskosten. Zudem drohen bei einer strafrechtlichen Verurteilung hohe Kosten (in der Schweiz bis 5 Millionen Franken Busse sowie Ersatzforderungen in unbeschränkter Höhe).

Blacklisting – Behörden und grosse Organisationen führen zunehmend schwarze Listen von Unternehmen, die mit Korruption in Verbindung gebracht wurden – und schliessen diese konsequent von Auftragsvergaben aus.

Fehlleitung der Ressourcen und Produktivitätsrückgang – Von Korruption beeinflusste Geschäftsentscheidungen sind nie optimal. Finanzielle, personelle und materielle Ressourcen werden fehlgeleitet. Zudem sind korruptionsbefallene Prozesse ineffizient, hemmen die Innovation und benachteiligen die korrekt handelnden Mitarbeitenden.

Kein Recht im Unrecht – Durch korrupte Vereinbarungen zustande gekommene Verträge sind unwirksam. Das Unternehmen riskiert, dass Absprachen nicht eingehalten, Gelder nicht gezahlt oder Leistungen nicht erbracht werden. Es drohen teure Ersatzbeschaffungen. Zudem bleibt das Unternehmen für Jahre durch die Täter erpressbar.



Korruption, Ursachen und Strafbarkeit

Was ist Korruption?

Als Korruption gilt allgemein der Missbrauch einer anvertrauten Machtstellung zu privatem Nutzen. Macht besitzt, wer über Autonomie und Ressourcen verfügt und für andere Entscheidungen fällen kann. Wer eine solche Vertrauensposition missbraucht, um einen ungerechtfertigten Vorteil einzufordern, ist demnach korrupt. Unter Korruption fällt aber auch das Verhalten der anderen Seite: Wer einen ungerechtfertigten Vorteil leistet oder nur schon anbietet, handelt ebenso korrupt.

Korruptionsursachen

Korruption hat verschiedene Ursachen. Vor allem folgende drei Faktoren sind für sich allein oder im Zusammenspiel für ein erhöhtes Risiko korrupter Handlungen verantwortlich (siehe das «Korruptionsdreieck» auf der Folgeseite):

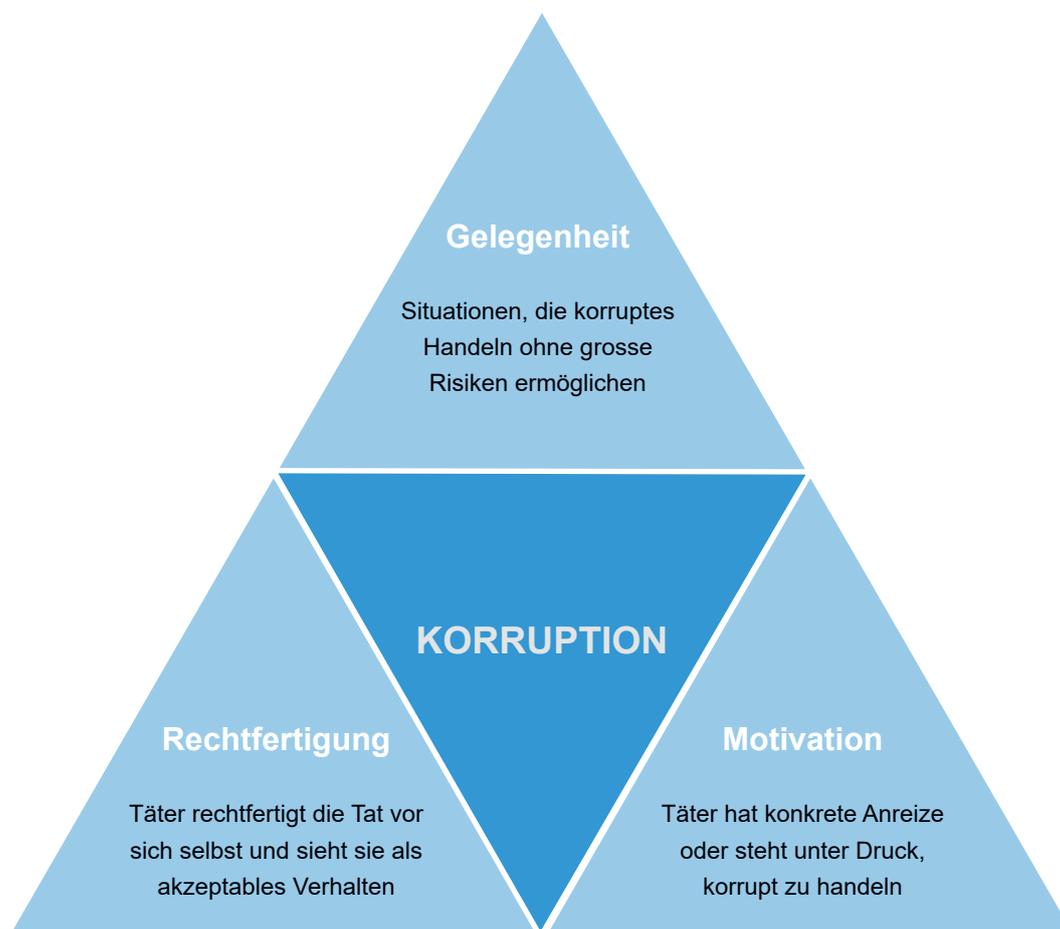
Die Gelegenheit – Damit es zu Korruption kommen kann, braucht es die Gelegenheit dafür. Diese bietet sich schnell, wenn im Unternehmen beispielsweise intransparente Geschäftsabläufe bestehen, eine ausgeprägte Macht- und «Silo»-Kultur herrscht oder das interne Kontrollsystem (Risikomanagement, Compliance und Finanzkontrolle) ungenügend ist. Gleiches gilt, wenn bei einzelnen Mitarbeitenden oder Funktionen eine übermässige Machtkonzentration mit (zu) viel Autonomie und Handlungsspielraum besteht.

Die Motivation – Hinter jedem korrupten Verhalten stehen individuelle Beweggründe des Täters bzw. der Täterin. Dabei muss nicht immer blosser Bereicherungsabsicht im Vordergrund stehen: Übermässiger (Leistungs-)Druck, etwa durch zu hoch gesteckte Geschäftsziele, persönliche Finanzprobleme, aber auch Fehlanreize wie exzessive Erfolgs-

honorare oder ausschliesslich umsatzabhängige Beförderungskriterien können ebenso wichtige Treiber sein. Gleiches ist der Fall bei grosser Frustration am Arbeitsplatz oder gar Rachegefühlen gegenüber dem Arbeitgeber.

Die Rechtfertigung – Jede Täterin, jeder Täter legt sich jeweils eine persönliche Rechtfertigung für das eigene illegale oder unethische Verhalten zurecht. Diese kann gerade bei Korruptionsdelikten schnell zur Hand sein: «Andere machen es auch», «Ich tue es für mein Unternehmen» oder schlicht «Es schadet ja niemandem». Je weniger die Mitarbeitenden über Korruptionsrisiken wissen und je weniger sie sich bewusst sind, was erlaubt und was verboten ist und wie schädlich ihre Handlungen sind, desto leichter fallen ihnen die Tat und deren Rechtfertigung.

Das Korruptionsdreieck



Info: Das Korruptionsdreieck und seine Relevanz für den KMU-Alltag

Sind in einem Unternehmen bzw. bei dessen Mitarbeitenden alle drei Korruptions-Faktoren gegeben, ist das Risiko akut. Wer jedoch in seinem Unternehmen bereits nur einen Faktor ausschalten oder wirksam eindämmen kann, senkt seine Korruptionsrisiken erheblich.

Auf alle drei Faktoren hat die Unternehmensführung entscheidenden Einfluss. Zudem ist sie es, welche die oberste Verantwortung für die unternehmerische Gesetzestreue (Compliance) trägt.

Das Korruptionsdreieck zeigt nicht nur auf, wie es zu Korruption kommt, sondern es weist einem

KMU zugleich den Weg, wie Korruption wirksam verhindert werden kann: Klare Werte- und Verhaltensvorgaben durch die Führung sowie verbindliche Regeln geben Orientierung und schärfen Sensibilität und Unrechtsbewusstsein, sodass Ausflüchte und Rechtfertigungen nicht möglich sind. Realistische Zielsetzungen reduzieren Druck und Fehlanreize. Information, Transparenz, strukturierte Prozesse sowie Kontrollen und Konsequenzen bei Vorfällen setzen wichtige Signale und reduzieren korruptionsanfällige Gelegenheiten. All diese Faktoren sind damit entscheidend, um Korruptionsrisiken zu bewältigen.

Die rechtliche Regelung

Korruption ist heute zu weiten Teilen strafrechtlich verboten. Sowohl Einzelpersonen als auch Unternehmen und andere Organisationen (Verbände, Vereine) können sich strafbar machen. Die wichtigsten Straftaten sind die folgenden:

Bestechung – Wenn jemand einer anderen Person einen unerlaubten Vorteil gibt, anbietet oder auch nur verspricht, damit diese Person eine bestimmte Gegenleistung erbringt, dann handelt es sich um Bestechung. Diese ist sowohl für die bestechende als auch die bestochene Person strafbar. Bei den Beteiligten kann es sich um Amtspersonen oder auch einzig um Private handeln (Privatbestechung). Für Bestechung droht gemäss Schweizer Strafgesetz neben einer Geldstrafe auch Gefängnis (Amtsträger-Bestechung bis zu fünf Jahren, Privatbestechung bis zu drei Jahren).

Aus der Praxis – Der für den Einkauf verantwortliche Mitarbeiter lässt sich einen Teil des Kaufpreises, den das Unternehmen offiziell bezahlt, von der Verkäuferin versteckt als Kickback zurückzahlen. Das Bestechungsgeld wird – ohne Wissen des Unternehmens – auf den Kaufpreis aufgeschlagen.

Es handelt sich um einen Fall der Privatbestechung. Verkäuferin und Einkäufer machen sich strafbar.

Mögliche Massnahmen: Gezielte Schulung der Mitarbeitenden im Einkauf / Verkauf; regelmässige Prüfung der Konditionen auf Marktkonformität; keine Beschaffung ohne mehrere Offerten; Mehraugenprinzip für Geschäfte ab einem bestimmten Wertbetrag.

Vorteilsgewährung und Vorteilsannahme – Selbst ohne direkte, konkrete Gegenleistung ist es verboten, Amtspersonen unerlaubte Vorteile zu geben oder nur schon anzubieten. Es genügt, dass die Vorteilszuwendung geeignet ist, die Amtsführung des Empfängers zu beeinflussen.

Typisch dafür ist das sogenannte Anfüttern und die Klimapflege: Mit einem Geschenk, offerierten Reisen oder beispielsweise übermässige oder teure Es-

senseinladungen soll die Amtsperson zukünftigen Projekten des Täters wohlgesonnen sein und entsprechend handeln.

Diese Korruptionsform wird in der Schweiz mit einer Freiheitsstrafe von bis zu drei Jahren oder einer Geldstrafe geahndet.

Aus der Praxis – Der Bauunternehmer lässt dem Bauamt seiner Gemeinde jedes Jahr zwei Kisten teuren Wein und eine Grusskarte zukommen: «Auf die Freundschaft!». Anders als in den Vorjahren retourniert das Amt jedoch das Geschenk, dies auf Anweisung der neuen Leiterin.

Das Unternehmen riskiert ein Strafverfahren wegen Vorteilsgewährung: Das teure Geschenk steht in klarem Zusammenhang mit der Amtsführung der Behörde. Dabei ist unerheblich, dass das Amt das Geschenk ablehnt: Bereits das bloss Anbieten des Geschenks ist strafbar.

Mögliche Massnahmen: Klare und verbindliche interne Regeln, welche Geschenke und Einladungen im Rahmen des gesetzlich Erlaubten getätigt werden dürfen (Wertgrenze); Festlegen, wer über solche Geschenke entscheidet; zwingender Einbezug des bzw. der Vorgesetzten bei Grenzfällen.

Schmiergelder – Schmiergelder («Beschleunigungszahlungen», «Facilitation Payments») sind Geldzahlungen, Geschenke sowie andere Vorteile, die für solche Amtshandlungen geleistet werden, auf die grundsätzlich ein Anspruch besteht. Das «Schmieren» soll die Amtshandlung aber beschleunigen oder erleichtern – beispielsweise für eine Betriebsbewilligung, bei der Warenverzollung oder für ein Einreisevisum.

Solche Zahlungen sind strafrechtlich verboten. Dies ist auch dann der Fall, wenn sie im Ausland allenfalls Usanz sein und in gewissen Situationen oder Regionen (vermeintlich) unvermeidbar erscheinen sollten.

Aus der Praxis – Das Informatikunternehmen gründet eine Tochtergesellschaft im Ausland. Für den Eintrag ins lokale Handelsregister fehlt nur noch ein Stempel. Damit dies nun rasch erfolgen kann, offeriert die Projektleitung der zuständigen Beamtin 500 Dollar «für besondere Dienstleistungen».

Es handelt sich um ein strafbares Angebot einer Schmiergeldzahlung an eine Amtsperson.

Mögliche Massnahmen: Interne Verhaltensregeln und strikte Nulltoleranz bei informellen, gesetzeswidrigen Zahlungen – ungeachtet derer (auch geringfügigen) Höhe; Melde- und Dokumentationspflicht bei entsprechenden Vorfällen (z.B. wenn ein Beamter Schmiergeld verlangt); disziplinarische und allenfalls auch arbeitsrechtliche Konsequenzen bei Verstössen.

Vetternwirtschaft – Bei der Vetternwirtschaft werden privilegierte Beziehungen missbraucht zu privatem Nutzen oder zum Schaden anderer. Dieses Verhalten kann rasch in die Strafbarkeit kippen. Doch selbst dann, wenn eine konkrete Handlung straffrei bleibt, ist Vetternwirtschaft eine schädliche und intolérable Korruptionsform. Sie führt zu Interessenkonflikten und einer ungesunden Betriebskultur, verhindert wirtschaftlich optimale Entscheidungen und verzerrt den Wettbewerb.

Entsprechend wichtig ist es, dass das Unternehmen auch diese Korruptionsform in seinem Anti-Korruptionssystem berücksichtigt (siehe das Beispiel «Aus der Praxis» gegenüber).

Strafbarkeit von Unternehmen – Auch Unternehmen selbst können sich wegen Korruption strafbar machen. Dies ist dann der Fall, wenn sie bei einem Kor-

ruptionsfall nicht belegen können, alle erforderlichen und zumutbaren organisatorischen Massnahmen getroffen zu haben, um Korruptionshandlungen zu verhindern («Organisationsmängel»).

Unternehmen können dabei verantwortlich gemacht werden nicht nur für das Fehlverhalten ihrer Mitarbeitenden, sondern auch von Dritten wie Agenten oder Vertriebspartnern. Eine Verurteilung droht beispielsweise dann, wenn ein Unternehmen nichts unternommen hat, um seine Korruptionsrisiken mit Geschäftspartnern zu mindern (bspw. Sorgfaltsprüfung bei der Auswahl der Partner, Massnahmen bei verdächtigen Umständen, regelmässige Kontrollen, insbesondere bei Rechnungszahlungen usw.).

Aus der Praxis – Die Materialeinkäuferin eines KMU beschafft die Rohstoffe meist beim Unternehmen ihres Bruders, weil dafür ein simpler Anruf genügt und sie so wenig Aufwand hat. Sie verzichtet darauf, Offerten der Konkurrenz einzuholen, obwohl diese eventuell bessere und günstigere Ware liefern kann.

Es liegt ein typischer Fall von Vetternwirtschaft vor – ein Konflikt zwischen den beruflichen und persönlichen Interessen der Mitarbeiterin, und dies zulasten des Unternehmens. Mit ihrem Verhalten verstösst sie gegen die arbeitsrechtliche Treuepflicht. Falls die Mitarbeiterin für die Bevorzugung ihres Bruders konkrete Vorteile bezieht, liegt gar ein Fall der Privatbestechung vor.

Mögliche Massnahmen: Sensibilisierung der Mitarbeitenden zur Problematik; interne Richtlinien zum Umgang mit Interessenkonflikten (Offenlegungspflicht, Einbezug Vorgesetzte, Dokumentationspflicht); Mehraugenprinzip bei Einkäufen; Einholen mehrerer Offerten ab gewisser Wertgrenze oder Vertragsrelevanz.

Info: Welche unerlaubte «Vorteile» gelten als Korruption?

Als korruptionsrelevanter «Vorteil» im Schweizer Strafrecht gilt alles, was die Situation der Empfängerin bzw. des Empfängers oder einer anderen Person (z.B. Verwandte) verbessert. Neben Geldzahlungen kann der Vorteil auch in anderen Leistungen oder sonstigen Besserstellungen bestehen (z.B. Gratis-Dienstleistungen, Einladungen und

Geschenke, Beförderungen, Sonderbehandlungen und Privilegien für sich oder Familienangehörige). Strafrechtlich zulässig sind solche Vorteile nur, wenn sie vertraglich ausdrücklich erlaubt sind oder sich im geringfügigen, sozial üblichen Rahmen halten (kleine Werbegeschenke, Höflichkeitspräsente, geringfügige Bewirtungen usw.).

Indem aber das Unternehmen ein eigenes Anti-Korruptionssystem etabliert, das heisst seine Korruptionsrisiken prüft, konkrete Massnahmen trifft und deren Umsetzung auch kontrolliert, schützt es sich auch vor Strafbarkeit.

Aus der Praxis – Mehrere wichtige Märkte des Schweizer Maschinenunternehmens befinden sich in korruptionsexponierten Weltregionen. Dort arbeitet es regelmässig mit externen Vermittlern. Dabei bleibt unentdeckt, dass es mehrfach zu korrupten Handlungen von Mitarbeitenden in Komplizenschaft mit externen Mittelsmännern kommt.

Die Schweizer Strafverfolgungsbehörden eröffnen eine Untersuchung gegen das Unternehmen. Schliesslich wird das Unternehmen zu einer Busse und zu Ersatzzahlungen in zweistelliger Millionenhöhe verurteilt, dies wegen schweren Organisationsmängel in der Korruptionsprävention.

Mögliche Massnahmen: Einführung eines robusten Anti-Korruptionssystems mit detaillierten Verhaltensregeln, Sorgfaltsprüfungen und Kontrollprozessen, gerade in Bezug auf Geschäftspartner; klares Bekenntnis der Unternehmensführung gegen die bisherigen Praktiken und für einen diesbezüglichen Kulturwandel hin zur Nulltoleranzpolitik; unternehmensweite Schulungen und Sensibilisierung der Mitarbeitenden aller Stufen sowie Agenten, Vermittlern etc.

Aus der Praxis – Das mittelständische Biotechunternehmen schliesst in Asien ein Geschäft mit einem Vermittler ab, der ohne Wissen des KMU aus seiner Vermittlerprovision in US-Dollar lokale Beamte besticht.

Allein weil die Geschäftsabwicklung in US-Dollar erfolgt, könnten die amerikanischen Behörden aktiv werden und allenfalls auch gegen das Schweizer KMU ermitteln. Dem KMU und seinen Verantwortlichen drohen erhebliche Reiseeinschränkungen wegen möglicher US-Haftbefehle, ein Strafverfahren in den USA sowie hohe Geld- und Haftstrafen.

Mögliche Massnahmen: Strikte Durchsetzung der internen Anti-Korruptionsrichtlinien, insbesondere im Umgang mit Agenten; Sensibilisierung und Schulung exponierter Mitarbeitenden über die für sie relevanten ausländischen Anti-Korruptionsgesetzgebungen.

Ausländisches Recht – Schweizer Unternehmen und ihre Mitarbeitenden können selbst dann mit Gesetzen anderer Länder in Konflikt geraten, wenn sie dort gar nicht tätig sind. So haben insbesondere die amerikanischen und britischen Anti-Korruptionsgesetze einen sehr weiten Anwendungsbereich: Der US-amerikanische *Foreign Corrupt Practices Act* ist auf Schweizer Unternehmen bereits bei geringen Berührungspunkten mit den USA anwendbar, etwa wenn ein amerikanischer Server genutzt wird oder eine Zahlung in US-Dollar erfolgt. Beim britischen *Bribery Act 2010* können sich ausländische Unternehmen beispielsweise bereits dann strafbar machen, wenn ein von ihnen beauftragter Agent oder Vertriebspartner irgendwo auf der Welt gegen den *Bribery Act* verstösst.



Schritt für Schritt: Korruption vermeiden und bekämpfen

Nun wird es handfest: In vier einfachen Schritten kann jedes KMU rasch und effizient ein für sich massgeschneidertes, wirkungsvolles Anti-Korruptionssystem etablieren:

Entscheid zu handeln – Die Unternehmensleitung bekennt sich ausdrücklich und sichtbar dazu, Korruption als unternehmensstrategisches Thema ernst zu nehmen und konkret anzugehen.

Risikobeurteilung – Die dem Unternehmen inhärenten Risiken werden eruiert und eingeordnet (beispielsweise tief / mittel / hoch).

Massnahmen – Basierend auf der Risikobeurteilung werden in den Bereichen mit mittlerem und hohem Risiko die geeigneten Präventionsmassnahmen festgelegt.

Umsetzung – Die Massnahmen werden konsequent umgesetzt und fortan gelebt. Wesentlich dabei ist die sichtbare Vorbild- und Führungsrolle von Unternehmensleitung und Kadermitgliedern («tone from the top»). Ebenso wichtig ist sicherzustellen, dass das ganze Anti-Korruptionssystem regelmässig auf seine Wirksamkeit und Aktualität überprüft wird (Kreislauf).

Je nach eigener Risikoexposition, eigenen Hauptmärkten und eigener Ressourcensituation kann es für ein KMU von zusätzlichem Nutzen sein, sein

Anti-Korruptionssystem gemäss internationalen Standards zertifizieren zu lassen: Die ISO-Norm *Managementsysteme zur Korruptionsbekämpfung (ISO 37001)* beschreibt die Anforderungen an Managementsysteme und deren Instrumente für einen ganzheitlichen Ansatz zur Korruptionsbekämpfung in Unternehmen.

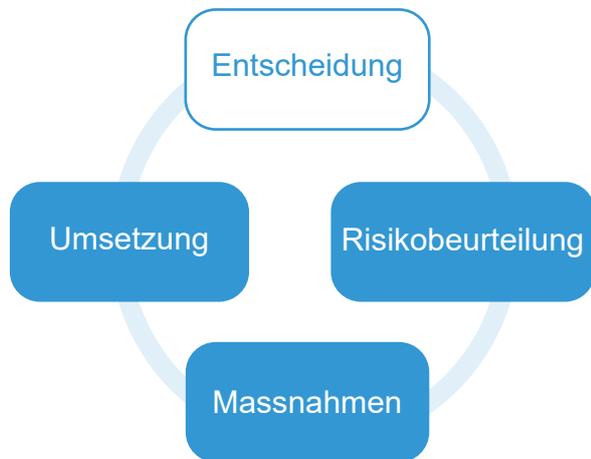
Die Kernelemente dieses ISO-Standards entsprechen im Wesentlichen dem Vorgehen und den Massnahmen, wie sie im vorliegenden Ratgeber umschrieben werden. In vereinzelt Bereichen sieht ISO 37001 weitergehende Prozessschritte und Massnahmen vor.

Info: Korruptionsprävention, Compliance & Good Governance

Korruptionsprävention ist ein zentraler Bestandteil der guten Unternehmensführung und sorgfältigen Geschäftsabläufe im Einklang mit allen rechtlichen Verpflichtungen und Vorgaben («Good Governance & Compliance»). Damit muss sich heute jedes Unternehmen vertieft auseinandersetzen. Ist

intern ein Compliance-Managementsystem mit den entsprechenden Strukturen, Prozessen, Regeln und Zielsetzungen bereits vorhanden, kann erfahrungsgemäss das Anti-Korruptionsmanagement effizient und wirkungsvoll in dieses integriert werden.

Schritt 1 – Die Entscheidung



Am Anfang steht die Entscheidung der Unternehmensleitung, sich strategisch und proaktiv mit Korruptionsrisiken und -prävention zu befassen. Dieser Schritt ist schnell gemacht, aber keine blosse Formsache. Insbesondere ist Folgendes zu beachten:

Klarer, visibler Führungsentscheid – Es braucht einen ausdrücklichen, schriftlich festgehaltenen Entscheid der Unternehmensführung, wonach jetzt gehandelt wird. Dieser Entscheid muss auch im Unternehmen wahrgenommen – d.h. kommuniziert – werden. Dies setzt wichtige interne Signale und gibt Ton und Richtung für das weitere Vorgehen an.

Verantwortung für die Umsetzung – Ein Kadermitglied, ideal aus der Geschäftsleitung, übernimmt die Projektführung. Falls das Unternehmen über Mitarbeitende verfügt mit Spezialwissen in Risikomanagement, Rechtsfragen oder Compliance, müssen diese Teil der Projektorganisation sein.

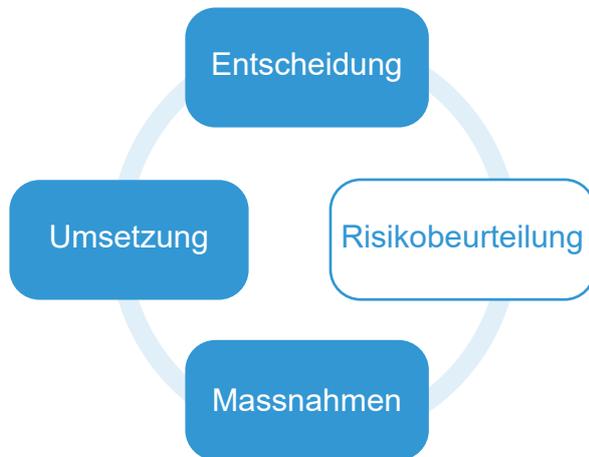
Darüber hinaus sind Mitarbeitende beizuziehen, welche die Geschäftsabläufe sehr gut kennen und nah an wichtigen Märkten und Geschäftspartnern sind (Kunden, Lieferanten, Agenten). Dies erhöht die Qualität, Praxistauglichkeit und interne Akzeptanz der zu treffenden Massnahmen.

Aus der Praxis – Das landesweit tätige ICT-KMU bewirbt sich oft um Aufträge der öffentlichen Hand. Erst kürzlich berichtete eine Fachzeitschrift über die Korruptionsaffäre eines Wettbewerbers. Selbst hatte das KMU noch nie einen Korruptionsfall, weshalb für die Geschäftsführerin das Thema nicht relevant erscheint.

ICT-Firmen weisen gerade bei öffentlichen Ausschreibungen ein erhöhtes Korruptionsrisiko auf, dies angesichts der oft sehr hohen Auftragsvolumina und des starken Konkurrenzdrucks der Branche. Entsprechend unverzichtbar sind interne Massnahmen, um diesen Korruptionsrisiken zu begegnen.

Mögliche Massnahmen: Grundsatzentscheid der Geschäftsführung, sich gezielt mit Korruptionsrisiken im eigenen Betrieb und Geschäftsumfeld zu befassen; Kadersitzung mit formellem Beschluss zu strikter Nulltoleranz bei Korruption; Projekt lancierung für ein internes, umfassendes Anti-Korruptionssystem.

Schritt 2 – Die Risikobeurteilung



Als nächster Schritt folgt die Risikobeurteilung. Diese bildet die Grundlage für die nachfolgend zu treffenden konkreten Massnahmen. Im Fokus steht hier die tatsächliche, individuelle Korruptionsexposition des Unternehmens.

Für die Abschätzung der wichtigsten Risikofaktoren kann sich die Geschäftsführung in der Regel bereits durch einen offenen Austausch mit den Schlüsselfunktionen (Verkauf, Marketing, Einkauf, Compliance) einen zuverlässigen ersten Überblick verschaffen. Im Einzelnen geht es um Folgendes:

Identifikation, Analyse und Bewertung der Risiken

Zuerst werden die Korruptionsrisiken des Unternehmens identifiziert und analysiert sowie anschliessend die Relevanz dieser Risiken für das Unternehmen bewertet (z.B. tiefes / mittleres / hohes Risiko). Dies ist zentral für die nachfolgende Risiko-Priorisierung (beispielsweise Fokussierung auf die fünf Hauptrisiken) und die zu treffenden Massnahmen.

Für die Identifikation und Analyse der Korruptionsrisiken ist ein (selbst-)kritischer Blick auf das Unternehmen, sein Geschäftsumfeld und die Branche unerlässlich (siehe Info-Box «Fragen der Risikobeurteilung» auf der Folgeseite). Dienlich für die Risiko-Identifizierung ist zudem, das Unternehmen gemäss den folgenden Kategorien zu analysieren:

- Geschäftsabläufe, Transaktionen, Projekte, Aktivitäten;
- Beziehungen / Verbindungen zu Behörden und ausgewählten Geschäftspartnern (z.B. Grosskunden, Hauptlieferanten, Agenten);
- Mitarbeitende gemäss ihren spezifischen Aufgabengebieten bzw. Funktionen (einschliesslich Kader und oberste Führung).

Zu den Faktoren, die bei der Bewertung eines konkreten Risikos (tief / mittel / hoch) in Betracht zu ziehen sind, gehören unter anderem:

- Ursachen, Beeinflussbarkeit und Abschätzbarkeit des Risikos;
- mögliche Szenarien eines Risikoeintritts;
- Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen des Risikoeintritts.

Ebenso zu evaluieren sind die bereits bestehenden Risiko- und Kontrollprozesse: Sind sie genügend geeignet, um auch die spezifischen Korruptionsrisiken wirksam zu mindern, oder sind Anpassungen nötig?

Für das Risikomanagement in Unternehmen bestehen mittlerweile etablierte *Best-Practice*-Vorgehensweisen sowie allgemein gültige, zertifizierbare Standards (insbesondere *ISO 31000 – Risiko-Management*). Diese haben sich auch für die Risikobeurteilung im Korruptionskontext bewährt.

Info: Hohes Korruptionsrisiko – was nun?

Eine erhöhte Risikoexposition bedeutet nicht zwangsläufig, dass das Unternehmen im betreffenden Geschäftsbereich oder im jeweiligen Markt oder Land überhaupt nicht aktiv sein sollte. Es bedeutet aber, dass es diesen Korruptionsrisi-

ken prioritär, gezielt und strategisch zu begegnen hat und die angemessenen Massnahmen treffen muss, um die Korruptionsgefahr wirkungsvoll zu mindern (siehe dazu im Einzelnen Schritt 3, «Die Massnahmen»).

Regelmässige Überprüfung der Risiken

Die Risikobeurteilung ist ein kontinuierlicher Prozess, zumal sich die Risikolandschaft eines Unternehmens rasch verändern kann. Wichtig ist deshalb, die aktuelle Beurteilung der Korruptionsrisiken regelmässig zu überprüfen bzw. neu vorzunehmen. Bei KMU mit einer relativ hohen Risikoexposition sollte dies mindestens einmal jährlich erfolgen.

KMU-typische Korruptionsrisiken

Bei der Beurteilung von Korruptionsrisiken sollten gerade KMU ein besonderes Augenmerk auf die folgenden Aspekte und Risiken legen:

Exponierte Unternehmensbereiche – Einige Unternehmensbereiche sind allein auf Grund ihrer typischen Aufgaben stärker korruptionsexponiert als andere. Dazu gehören Vertrieb, Auftragsvergabe und Beschaffung sowie Marketing. Potenziell gefährdet sind typischerweise auch Bereiche, die für das Rechnungswesen verantwortlich sind oder in Kontakt zu Behörden stehen.

Geschäftspartner – Sie stellen oft das grösste Korruptionsrisiko dar. Jedes Unternehmen muss seine Grosskunden, Hauptlieferanten, Grossdistributoren, Agenten usw. genau kennen. Es muss Gewissheit

darüber haben, dass beispielsweise deren Leistungen marktkonform sind und ebenso verrechnet werden. Wo hohe Kommissionen üblich sind, hohe Rabatte gewährt oder verschiedentlich ungenügende oder gar nicht erbrachte Leistungen verrechnet werden, ist das Korruptionsrisiko für das Unternehmen sehr hoch.

Risikobehaftete Märkte, Branchen und Regionen – Aktivitäten im Ausland bedingen ganz grundsätzlich eine erhöhte Sensitivität bezüglich Korruption: Weltweit weisen zwei Drittel aller Staaten ein hohes bis sehr hohes Korruptionsrisiko auf. Je nach Branche, wie beispielsweise im Rüstungs-, Pharma- oder IT-Sektor, kommen regelmässig mehrere Risikofaktoren zusammen: hohe Budget- und Vergabevolumina, intransparente Preisgestaltung, Abhängigkeit von Spezialisten und Vermittlern, enge Beziehungen zu Behörden, Märkte in besonders korruptionsexponierten Weltregionen.

Vetternwirtschaft – Gerade in KMU oder in kleinräumigen Märkten ist das Vetternwirtschaft-Potenzial beträchtlich (beispielsweise private und verwandtschaftliche Beziehungen innerhalb des Unternehmens oder zu Geschäftspartnern). Dies kann zu kritischen Interessenkonflikten, ungenügender Compliance und generell zu einer mangelhaften Integritätskultur im Betrieb führen – und erhöht damit die Anfälligkeit für korruptes Handeln.

Info: Fragen der Risikobeurteilung

Die Risikobeurteilung erfordert einen unvoreingenommenen Blick auf das eigene Unternehmen und die Branche. Dabei gilt es, auch grundlegende Fragen zu stellen – wie zum Beispiel:

- Sind wir oder Wettbewerber in der Vergangenheit von Korruptionsfällen betroffen gewesen? Wenn ja, in welchen Situationen, Geschäftsbereichen, Märkten etc.?
- Gab es in anderen Bereichen Vorfälle, bei denen es bei uns zu Gesetzesverstössen oder schwerwiegender Missachtung interner Regeln kam?
- Sind die für uns relevanten in- und ausländischen Anti-Korruptionsvorschriften genügend bekannt? Sind wir mit der tatsächlichen Praxis vor Ort und den besonderen Usanzen genügend vertraut?

- Von welchen externen Akteuren oder Partnern (z.B. Behörden, Vermittlern) ist unser Geschäft besonders abhängig?
- Welche Bereiche und Märkte, in denen unser Unternehmen tätig ist, sind besonders gefährdet?
- Wo kommen komplexe Geschäftsvorgänge vor? Sind diese vollständig dokumentiert? Kontrollieren wir diese auf Plausibilität und Nachvollziehbarkeit?

Eine Auflistung von korruptionsspezifischen Fragestellungen für ein KMU findet sich in der *Checkliste zur Selbstevaluation für KMU* von Transparency Schweiz. Sie ermöglicht bei minimalem Aufwand eine erste Einschätzung darüber, wie stark und in welchen Bereichen das KMU Korruptionsrisiken ausgesetzt ist.

Beziehungspflege – Schweizer KMU sind oftmals regional stark verankert. Entsprechend eng und vielfach informell sind die Kontakte zu lokalen Behörden, Amtsträgerinnen, Geschäftspartnern oder Vereinen. Sie sind vielfach für Geschäftsabschlüsse unverzichtbar und führen oft auch zu Sponsoring-Engagements, Spenden, Einladungen und Geschenken. Diese sind zwar im Geschäftsverkehr üblich, bergen aber ohne klare Vorgaben Risiken für Verstösse gegen das Korruptionsstrafrecht.

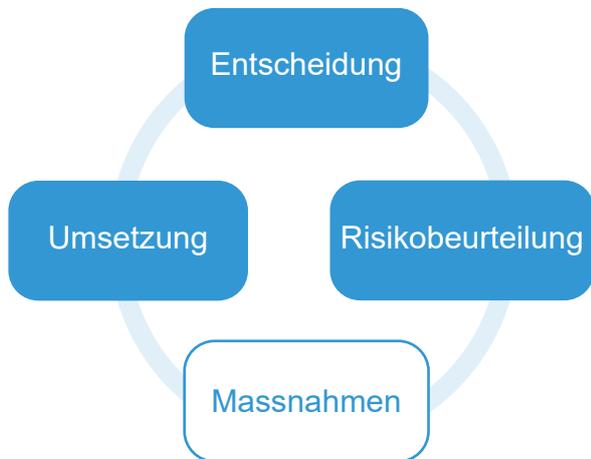
Aus der Praxis – Nach einer eingehenden Risikobeurteilung durch das Projektteam stellt sich die Korruptions-Risikoexposition eines lokal verankerten, international tätigen KMU wie folgt dar:

Risiko Ausland und Mitarbeiter-Verhalten: Rund ein Drittel seines Umsatzes erzielt das Unternehmen mit Kunden in Südosteuropa, wo gemäss Korruptionsindex von Transparency International generell ein sehr hohes Korruptionsrisiko besteht. Die Mitarbeitenden, die für das Auslandsgeschäft zuständig sind, sind sich der Risiken bewusst und mit den Verhältnissen und Schlüsselpartnern vor Ort gut vertraut. Sie prüfen gemäss den internen Richtlinien jeden direkten Geschäftsabschluss minutiös und stets zu zweit. Die Geschäftsführerin hält es daher für eher unwahrscheinlich, dass ein Korruptionsfall eintritt. Sollte es doch soweit kommen, so ist das Schädigungspotenzial relativ hoch (Finanz-, Rechts- und Reputationsrisiken in einem Hauptmarkt). Das Risiko wird insgesamt als «mittel» bewertet.

Risiko Vermittler: In weniger bekannten Märkten mit einem erhöhten Korruptionsrisiko setzt das Unternehmen gelegentlich Vermittler ein. In den Verträgen mit ihnen steht zwar, dass «jegliche Korruption abgelehnt wird». Konkretere Vorgaben fehlen jedoch, und Kontrollen vor Ort kann sich das KMU nicht leisten. Hier besteht ein sehr hohes Korruptionsrisiko.

Risiko Beziehungspflege: Geschäftsführung und Verwaltungsrat laden jedes Jahr Grosskunden in die VIP-Lounge der «Swiss Indoors» mit anschliessendem Nachtessen im Nobellokal ein. Dabei nehmen auch lokale Behördenvertreter teil. Damit kann leicht der Anschein korrupten Handelns entstehen oder gar die Grenze zur Strafbarkeit überschritten werden. Die Risikoexposition ist erhöht (mittleres Korruptionsrisiko).

Schritt 3 – Die Massnahmen



Nun geht es darum, den festgestellten Korruptionsrisiken mit den geeigneten Massnahmen zu begegnen. Dabei sind die folgenden Grundsätze wichtig:

Risikobasiert und unternehmensorientiert – Die Massnahmen müssen auf der individuellen Risikobeurteilung des einzelnen KMU basieren. Entsprechend werden die Massnahmen gemäss der konkreten Korruptions-Exposition des Unternehmens variieren. Gleichzeitig sollten die Massnahmen für das jeweilige KMU verhältnismässig, geeignet und in seinem Geschäftsalltag auch tatsächlich umsetzbar sein.

Ziele setzen – Zu den Massnahmen gehört auch, konkrete Ziele festzulegen (z.B. angestrebte Reduktion von Vorfällen, Anzahl Kurse / geschulte Mitarbeitende, Ressourcenallokation für Korruptionsprävention usw.). Gleiches gilt für die Planung, wie diese Ziele erreicht werden können.

Verbindlichkeit und Schriftlichkeit – Alle Massnahmen sollten schriftlich festgehalten und als verbindlich erklärt werden. Dies gilt auch für das Vorgehen bei Verstössen (interne Untersuchungen, allfälliges Einschalten der Behörden) sowie den Konsequenzen für fehlbare Mitarbeitende (disziplinarische Massnahmen bis hin zu Entlassung).

Die Schriftlichkeit dient der Klarheit und Verbindlichkeit, aber auch der Wertevermittlung und Sensibilisierung. Sind die Massnahmen hingegen nicht oder nur ungenügend schriftlich festgehalten, riskiert das Unternehmen eher, bei Verfehlungen von Mitarbeitenden nicht angemessen vorzugehen oder sich wegen Organisationsmängeln strafbar zu machen.

Die Anti-Korruptionsmassnahmen können entweder in mehreren, themen- oder bereichsspezifischen Dokumenten festgelegt werden (z.B. Vorgaben für den Einkauf oder Vertrieb) oder in einem Gesamtdokument (wie Verhaltenskodex, Anti-Korruptionsrichtlinie). Dessen Vorteil liegt vielfach darin, dass dieser den Mitarbeitenden in kompakter Form Orientierung und Sicherheit darüber bietet, was von ihnen erwartet wird. Zudem ist ein solches Dokument auch für die externe Kommunikation gut geeignet.

Info: Befähigung der Mitarbeitenden im Mittelpunkt

Schriftliche Anweisungen können den Geschäftsalltag nie vollumfänglich abdecken. Wichtig ist deshalb, weitere Hilfestellungen anzubieten, um die Mitarbeitenden zu befähigen, auch in Zweifelsfällen oder Grenzsituationen die «richtigen» Entscheidungen zu treffen. Die wichtigste Orientierung für die Mitarbeitenden bildet dabei die Gewissheit, dass das Unternehmen die Null-Toleranz bei Korruption kompromisslos einfordert und eine offene Fehler- und Kommunikationskultur lebt. Wichtig für die Mitarbeitenden ist auch zu wissen, dass sie keine Nachteile befürchten müssen, wenn sie von einem (selbst lukrativen oder angeordneten) Geschäftsvorgang Abstand nehmen,

der ein hohes Korruptionsrisiko aufweist, welches vom Unternehmen nicht angegangen wurde.

Zusätzlich sind für die Mitarbeitenden folgende Fragen zur Selbstkontrolle dienlich: Steht mein Handeln im Einklang mit der Kultur, den Werten und Grundsätzen des Unternehmens - und meinen eigenen? Welche unerwünschten Folgen kann mein Verhalten haben? Bin ich bereit, dafür die Verantwortung zu übernehmen (z.B. gegenüber meiner Familie, Freunden, in der Öffentlichkeit)? Wie wäre die Wahrnehmung von Aussen und was die Konsequenzen, wenn der Vorgang publik würde (z.B. Kritik in Zeitung, «Shitstorm» in sozialen Medien)?

Die wichtigsten Massnahmen

Die auf den nachfolgenden Seiten beschriebenen Handlungsmöglichkeiten gehen angemessen und wirkungsvoll diejenigen Korruptionsrisiken an, mit denen erfahrungsgemäss die meisten KMU mehr oder weniger konfrontiert sind. Es handelt sich dabei um die folgenden Anti-Korruptionsmassnahmen:

1. Sorgfaltsprüfungen in Risikobereichen vornehmen
2. Geschäftspartner systematisch einbeziehen
3. Interessenkonflikten begegnen
4. Hinweisgebersystem einrichten (Whistleblowing)
5. Dokumentation sicherstellen
6. Vier-Augen-Prinzip und Funktionstrennung einhalten
7. Geschenke und Einladungen regeln
8. Sponsoring- und Spendenpolitik festlegen
9. Übernahme von Reisekosten regeln
10. Anti-Korruptionsbeauftragte/n bestimmen

Wie solche Massnahmen konkret formuliert werden können (z.B. in einem Verhaltenskodex), zeigen die Beispiele aus der Unternehmenspraxis im Anhang.

Die 10 Massnahmen im Einzelnen

1. Sorgfaltsprüfungen in Risikobereichen vornehmen

Mit Sorgfaltsprüfungen, auch «*Due-diligence*-Prüfungen» genannt, werden vorgängig mögliche Korruptionsrisiken abgeklärt, die von Geschäftspartnern, Mitarbeitenden in Schlüsselfunktionen, Projekten und Geschäftsabläufen ausgehen können.

Durch Sorgfaltsprüfungen beschafft sich das Unternehmen vertiefte Informationen oder es nimmt zusätzliche Hintergrundabklärungen vor, bevor es einen Geschäftsentscheid fällt (z.B. Vertragsabschluss, Rekrutierung von Mitarbeitenden). Das Ziel besteht darin, über genügend Informationen zu verfügen, um bei einem spezifischen Geschäftsablauf, Projekt oder Geschäftspartner das tatsächliche Korruptionsrisiko beurteilen zu können und gegebenenfalls die geeigneten risikomindernden Massnahmen zu ergreifen. Anti-Korruptions-Sorgfaltsprüfungen sollte ein KMU regelmässig durchführen in denjeni-

gen Bereichen, in denen das Unternehmen in seiner Korruptionsrisiko-Beurteilung erhöhte Risiken festgestellt hat (siehe dazu vorne «Schritt 2 - Die Risiko- beurteilung»). In Bereichen mit einem hohen Korruptionsrisiko sind diese systematisch und ausnahmslos vorzunehmen (z.B. für jede neue Geschäftsbeziehung oder Transaktion).

2. Geschäftspartner systematisch einbeziehen

Zweifelhafte Geschäftspraktiken von Geschäftspartnern fallen auf das eigene Unternehmen zurück (sogar strafrechtlich). Die Geschäftspartner sind deshalb systematisch in das unternehmenseigene Anti-Korruptionssystem einzubeziehen.

Von Geschäftspartnern geht vielfach das grösste Korruptionsrisiko für ein KMU aus. Insbesondere riskiert das Unternehmen, selbst strafrechtlich belangt zu werden – dies beispielsweise dann, wenn es keine oder nur ungenügende Sorgfaltsprüfungen vornimmt, um Korruption durch einen beauftragten Agenten zu verhindern. Ausserdem kann das KMU selbst Opfer von korrupten Handlungen des Geschäftspartners werden oder einen Reputationsschaden erleiden, wenn dieser in einem prominenten Korruptionsskandal verwickelt ist.

Empfehlenswert – und bei grösseren Unternehmen mittlerweile Standard – ist deshalb die Festlegung von verbindlichen Anti-Korruptions- und Verhaltensregeln für Geschäftspartner (z.B. «Verhaltenskodex für unsere Dienstleister»). Bei erhöhtem Korruptionsrisiko ist zudem zu prüfen, welche Vorkehrungen zur Korruptionsprävention der Partner selbst getroffen hat und ob er diese in der Praxis auch tatsächlich umsetzt bzw. dazu in der Lage ist. Bei einem erhöhten Korruptionsrisiko sind Geschäftspartner zumindest mit einer vertraglichen Anti-Korruptionsklausel zu verpflichten, die Gesetze strikt einzuhalten, korruptionsrelevante Vorkommnisse konsequent anzuzeigen und intern die Einhaltung dieser Grundsätze strikt zu überwachen.

Bei Geschäftspartnern in Bereichen oder Funktionen mit erhöhten Korruptionsrisiken (z.B. Agenten und Vermittler) sind diese bei den KMU-internen Prozessen besonders zu berücksichtigen. So ist namentlich sicherzustellen, dass deren Aktivitäten, Abrechnungen und Zahlungsflüsse in besonderem Masse nach allfälligen Korruptionshandlungen ge-

prüft werden (wie z.B. überhöhte Kommissionen und Bonuszahlungen, verdeckte Rabatte und Retrozessionen, Vorfinanzierungen mit anschliessendem Erlass oder einkalkulierter Abschreibung).

Aus der Praxis – Ein KMU bezieht Rohstoffe aus Zentralafrika durch einen Händler, der über keine eigenen Anti-Korruptionsmassnahmen verfügt. Der Chefeinkäufer des Unternehmens bemerkt dies durch eine Due-Diligence-Prüfung im Rahmen der regelmässigen Risikobeurteilung.

Es liegt eine Hochrisiko-Konstellation vor (Geschäftspartner, Markt, Region).

Mögliche Massnahmen: Unterbrechung der Geschäftsbeziehung; Sorgfaltsabklärungen zum Händler (mit einer lokalen Vertrauensperson vor Ort); Verpflichtung zu Anti-Korruptionsmassnahmen sowie Sicherstellung / Kontrolle der Umsetzung (Monitoring).

3. Interessenkonflikten begegnen

Interessenkonflikte können zu heiklen Korruptions-Konstellationen führen. Ein verbindlich geregelter, konsequenter und transparenter Umgang mit Interessenkonflikten gewährleistet, dass Unternehmensentscheide nicht durch persönliche Interessen verfälscht werden.

Ein Interessenkonflikt liegt vor, wenn persönliche Interessen oder Beziehungen von Mitarbeitenden die pflichtgemässe Aufgabenerfüllung beeinträchtigen oder beeinträchtigen können. Bei einem Interessenkonflikt besteht entsprechend die Gefahr, dass eine Geschäftsentscheidung nicht im besten Unternehmensinteresse erfolgt, sondern von persönlichen Beziehungen und Eigeninteressen bestimmt wird. Dies ist problematisch. Solche Entscheidungen sind wirtschaftlich meist nicht optimal, schaden der Unternehmenskultur und können korruptionsrechtlich relevant sein.

Es muss deshalb unternehmensweit und verbindlich festgehalten werden, wie Mitarbeitende aller Hierarchiestufen, einschliesslich der Geschäftsleitung, mit Interessenkonflikten umzugehen haben. Auf einen drohenden Interessenkonflikt muss konsequent mit

vollständiger Transparenz, mit dem Einbezug von Vorgesetzten oder anderen Mitarbeitenden und wo angebracht mit dem Ausstand der betroffenen Personen reagiert werden.

Aus der Praxis – Ein Tiefbau-KMU sucht einen neuen Partner für die Zementlieferungen. Die Geschäftsführerin stellt fest, dass das objektiv beste Angebot vom Unternehmen eines langjährigen, engen Freundes ihrer Familie stammt.

Es besteht das Risiko, dass ein Zuschlagsentscheid durch die KMU-Chefin von Aussenstehenden (Mitarbeitende, Wettbewerber) als problematisch wahrgenommen wird (Interessenkonflikt, Klientelwirtschaft).

Mögliche Massnahmen: Offenlegung des Interessenkonflikts; Ausstand der Geschäftsführerin beim Zuschlagsentscheid; Dokumentation des Vorgangs; Sicherstellen, dass der unternehmenseigene Code of Conduct solche Interessenkonstellationen bzw. Verhaltensanweisungen dafür (auch auf Leitungsebene) ausdrücklich adressiert.

4. Hinweisgeber-System einrichten (Whistleblowing)

Unter Whistleblowing wird die Meldung oder Offenlegung von Unregelmässigkeiten oder Fehlverhalten verstanden. Mit einem Hinweisgeber-System stellt das Unternehmen ein Instrument zur Verfügung, damit Mitarbeitende (und allenfalls auch Aussenstehende) Missstände melden können.

Hinweisgebende sind für die Korruptionsprävention und -bekämpfung von eminenter Bedeutung: In den meisten Fällen wird Korruption nur dank Hinweisen von Mitarbeitenden oder Aussenstehenden erkannt. Jedes Unternehmen hat deshalb ein grosses wirtschaftliches Interesse an einer entsprechenden *Speak-up*-Kultur – d.h. an einem Betriebsumfeld, das Mitarbeitende ausdrücklich dazu ermutigt, Fehler oder Bedenken zu melden. Erst wenn das Unternehmen vom Missstand erfährt, kann es diesen angehen und beheben. Repräsentative Umfragen bei Schweizer Unternehmen mit einem Hinweisgeber-System zeigen, dass über 50% der Hinweise gehalten

voll und relevant sind. Missbräuchliche Meldungen kommen hingegen kaum vor (weniger als 5%).

Für jedes Anti-Korruptionssystem in einem Unternehmen – auch in einem KMU – ist ein Hinweisgeber-System deshalb zwingend. Dieses lässt sich selbst in kleineren Unternehmen wirkungsvoll mit geringem Aufwand und kostengünstig etablieren. Vielfach genügt es bereits, ein klares, vertrauliches Meldeverfahren festzulegen und für die Aufgaben der Meldestelle eine möglichst unabhängige, vertrauenswürdige Stelle oder Person einzusetzen (siehe dazu die Info-Box unten sowie der themenspezifische Leitfaden von Transparency Schweiz «Umgang mit Whistleblowing»).

Aus der Praxis – Der Geschäftsführer einer Klein-AG sieht seinen Betrieb als grosse Familie, in der man keine Geheimnisse hat und bei Problemen direkt zum Chef kommt. Dennoch fände er es sinnvoll, ein Hinweisgeber-System einzurichten, sofern dies mit wenig Ressourcenaufwand möglich ist.

In der vorliegenden Unternehmenskonstellation (15 Mitarbeitende) ist es nur sehr schwer möglich, dass eine interne Bezugsperson als Meldestelle die Vertraulichkeit und Unabhängigkeit sicherstellen kann.

Mögliche Massnahmen: Meldestelle ausserhalb des operativen Betriebs (z.B. bei einem Mitglied des Verwaltungsrats); Einrichtung einer separaten Telefonnummer und E-Mail-Adresse, zu der einzig die bzw. der Verantwortliche der Meldestelle Zugriff hat.

Unverzichtbar ist, dass das Unternehmen garantiert und in seiner Praxis auch vorlebt, dass Mitarbeitende, die in guten Treuen einen Verdacht melden, keine Nachteile erfahren und vor jeglichen Repressalien (insbesondere Kündigung oder Mobbing) vollumfänglich geschützt sind. Ebenso muss intern klar sein, dass Mitarbeitende und Vorgesetzte, die Hinweisgebenden Nachteile androhen oder gar solchen aussetzen, hart sanktioniert werden.

5. Dokumentation sicherstellen

Mit einer sorgfältigen Dokumentation und Archivierung wird sichergestellt, dass relevante Geschäftsabläufe intern formell festgehalten und transparent sind. Damit bleiben sie bei Bedarf auch rückblickend nachvollzieh- und belegbar.

Korruption findet fast immer im Verborgenen statt, weshalb intransparente und rein informelle Geschäftsabläufe der Korruption besonders förderlich sind. Mit einer konsequenten Dokumentationspolitik können Korruptionsrisiken deshalb erheblich gemindert und die Aufdeckungschancen von Fehlverhalten erhöht werden. Sorgfältig dokumentierte und belegbare Vorgänge sind auch in einem etwaigen Strafverfahren gegen das Unternehmen wichtig für den Nachweis, dass es angemessene Massnahmen ergriffen hat, um Korruption zu verhindern.

KMU müssen deshalb zumindest in den Unternehmensbereichen, bei denen erhöhte Korruptionsrisiken identifiziert worden sind, die konsequente Dokumentation aller relevanten Geschäftsabläufe und Entscheidungen sicherstellen. Mitarbeitende sind

Info: Whistleblowing - Kernkriterien für die Meldestelle

Wesentlicher Bestandteil des Hinweisgeber-Systems ist ein klar definiertes Meldeverfahren mit einer Meldestelle. Diese Meldestelle...

- muss Hinweisgebenden Vertraulichkeit, Schutz vor Repressalien und – soweit möglich – Anonymität garantieren können;
- muss möglichst unabhängig agieren können, also ausserhalb der Linie sein und idealerweise direkt dem Strategieorgan des Unternehmens rapportieren;

- muss mit den nötigen personellen und finanziellen Ressourcen und Untersuchungskompetenzen ausgestattet sein, um Meldungen nachgehen zu können;
- sollte idealerweise offen stehen sowohl für interne als auch externe Hinweisgebende (z.B. Kunden, Geschäftspartner);
- kann unternehmensintern (z.B. Rechtsabteilung) oder extern betrieben werden (z.B. beim spezialisierten Dienstleister, einem Anwaltsbüro oder Branchenverband).

entsprechend zu instruieren. Bei unvollständigen oder fehlenden Angaben (z.B. Belege, Zahlungsbestätigungen) müssen Vorgesetzte oder interne Kontrollstellen aktiv werden.

Aus der Praxis – Die Lieferung von Maschinenteilen eines Schweizer KMU nach Mittelamerika ist bei der örtlichen Einfuhrkontrolle blockiert. Offenbar wurde eine lokale Sondergebühr nicht entrichtet. Den Fehlbetrag soll das Unternehmen in der Schweiz beim lokalen Konsul in bar begleichen. Die internen Anti-Korruptionsbestimmungen verbieten jedoch Barzahlungen an ausländische Empfänger.

Die Zahlung birgt erhöhte Korruptionsrisiken. Mit der Barzahlung würden interne Weisungen nicht eingehalten, und sie könnte strafrechtlich relevant werden (Amtsträger-Bestechung).

Mögliche Massnahmen: Lückenlose Dokumentation des Schriftverkehrs mit den ausländischen Behörden; interne Rücksprache zum weiteren Vorgehen mit dem bzw. der Vorgesetzten oder internen Compliance-Verantwortlichen; Barzahlung im Konsulat nur gegen Beleg (Rechnung und Zahlungsbestätigung); transparente, nachvollziehbare interne Verbuchung des Zahlungsvorgangs.

6. Vier-Augen-Prinzip und Funktionstrennung einhalten

Mit dem Vier-Augen-Prinzip werden bestimmte Geschäftsvorgänge (insbesondere Vertragsabschlüsse) unternehmensintern stets durch mehrere Personen autorisiert. Bei der Funktionstrennung sind einzelne Geschäftsabläufe organisatorisch und personell voneinander getrennt.

Je grösser Machtstellung und Entscheidungsautorität von Einzelpersonen sind, umso mehr steigt auch das Risiko des Missbrauchs – und damit das Korruptionsrisiko. Dies gilt innerhalb von Unternehmen besonders für potenziell korruptionssensible Geschäftsabläufe wie (grössere) Zahlungsfreigaben und -abwicklungen, Rechnungsprüfung oder bei Ausschreibungen und Vergaben von Grossprojekten. Zumindest die besonders risikobehafteten Ab-

läufe sollten stets von mehr als einer Person kontrolliert und autorisiert werden.

In Unternehmensbereichen mit hoher Risikoexposition wie bei einem Grossauftrag ist es überdies ratsam, wenn das KMU die einzelnen Geschäftsabläufe (z.B. Vertragsabschluss, Auftrags Erfüllung oder Reporting) wenn immer möglich organisatorisch trennt und dadurch verschiedene Abteilungen respektive Funktionen einbezieht.

7. Geschenke und Einladungen regeln

Verbindliche und eindeutige Regeln zum Umgang mit Geschenken und Einladungen schützen vor Strafbarkeit und dem Anschein von heiklen Abhängigkeiten.

Geschenke und Einladungen sind unproblematisch, wenn es sich um kleine Werbegeschenke oder angemessene, sozial übliche Zeichen des Danks handelt (z.B. der Blumenstrauß für die Gastreferentin). Die Grenze zur Korruption kann jedoch rasch erreicht oder gar überschritten werden, insbesondere im Umgang mit Behörden und Amtspersonen. Heikel wird es, sobald sich Geschenke und Einladungen wertmässig nicht mehr im Bagatellbereich bewegen oder an Häufigkeit zunehmen. Auch eine zeitliche Nähe zu Vertragsverhandlungen oder einer Auftragsvergabe kann rasch korruptionsrechtlich relevant werden.

Unternehmen müssen deshalb sicherstellen, dass die Mitarbeitenden keine Geschenke oder Einladungen annehmen oder anbieten, welche die Integrität und Entscheidungsfähigkeit des bzw. der Schenkenden oder Beschenkten beeinträchtigen könnten.

Die massgebenden Grundsätze darüber, wie Mitarbeitende mit Geschenken und Einladungen umgehen sollen, sind deshalb schriftlich und für alle verbindlich festzuhalten. Bewährt hat sich, dass Unternehmen Wertgrenzen für noch zulässige Geschenke und Einladungen (eigene und erhaltene) festlegen (siehe die Beispiele im Anhang sowie detailliert zum Thema der Leitfaden «Geschenke und Einladungen» von Transparency Schweiz). Zudem sind unternehmens- oder branchenspezifische Spezialkonstellationen zu regeln (z.B. Geschenkverbot bei laufendem Bieterprozess, Umgang mit Geschenken, die nicht retourniert oder beispielsweise im Ausland Usanzbedingt nicht abgelehnt werden können).

8. Sponsoring- und Spendenpolitik festlegen

Eine klare Regelung für den Umgang mit Sponsoring und Spenden schützt vor korruptionsrelevanten Konstellationen und möglicher Strafbarkeit. Zudem trägt dies zu klaren Verhältnissen mit den Empfängern bei.

Beim Sponsoring fördert ein Unternehmen beispielsweise einen Anlass oder eine Organisation mit Geld, Sach- oder Dienstleistungen und erhält dafür eine Gegenleistung (z.B. Werbepräsenz). Eine Spende erfolgt demgegenüber ohne formale Gegenleistung.

Sponsoring und Spenden sind nicht per se problematisch. In gewissen Konstellationen bergen sie aber Korruptionsrisiken bzw. sind strafrechtlich verboten. Dies vor allem dann, wenn mit der Spende oder dem Sponsoring ungebührliche Gegenleistungen vereinbart werden (Bestechung) oder beispielsweise mit der Zuwendung an eine Amtsperson ein wohlwollendes Verhalten für die Zukunft verknüpft wird (strafbare Vorteilsgewährung). In jedem Fall dürfen weder eine Spende noch ein Sponsoring-Engagement die Integrität beider Partner gefährden oder nur schon den Anschein erwecken, ein Deckmantel für korruptionsrelevanten Machtmissbrauch zu sein.

Wie für Geschenke und Einladungen müssen deshalb auch für Spenden und Sponsoring unternehmensintern klare Grundsätze und Zuständigkeiten festgelegt sein. Spenden sind konsequent zu dokumentieren und in der Buchhaltung entsprechend auszuweisen. Bei einem Sponsoring-Engagement muss zudem mit dem Partner stets schriftlich und präzise festgehalten werden, welche Leistungen das Unternehmen erbringt und welche Gegenleistungen es dafür erhält.

Je nach Situation, Sensitivität und dem Potenzial eines Korruptionsanscheins sollten Spenden und Sponsoringleistungen offengelegt werden (z.B. im Geschäftsbericht oder auf der Website). Dies gilt insbesondere für politische Spenden.

Wird durch eine Spende oder ein Sponsoring-Engagement die Integrität gefährdet oder sollte dadurch gar eine heikle Korruptionskonstellation entstehen, ist auf das Engagement vollumfänglich zu verzichten (siehe das Beispiel nebenan).

Aus der Praxis – Ein Bauunternehmen bemüht sich um einen Grossauftrag der Gemeinde. Gleichzeitig überlegt es sich ein grösseres Sponsoring des örtlichen Handballvereins. Eine Mitarbeiterin weist darauf hin, dass der Vereinspräsident auch Leiter des Bauamtes der Gemeinde ist.

Durch diese Doppelrolle könnte das Sponsoring-Engagement, verstärkt durch die zeitliche Nähe zum Zuschlagsentscheid, als strafrechtlich relevantes «Anfüttern» oder gar als Bestechung qualifiziert werden.

Mögliche Massnahmen: Verzicht auf das Sponsoring-Engagement; Vorgabe im unternehmensinternen Verhaltenskodex, wonach Sponsoring weder zu ungebührlichen Beeinflussungen oder Abhängigkeiten führen noch einen solchen Anschein begründen dürfen; Ausschluss von Sponsoring-Engagements, bei denen Mitglieder von Bewilligungsbehörden direkt oder indirekt ein Vorteil zukommt.

9. Übernahme von Reisekosten regeln

In bestimmten Konstellationen, Projekten oder Branchen kann sich in der Praxis die Frage stellen, ob man die Reiseauslagen eines Geschäftspartners übernehmen soll bzw. darf. Eine klare Regelung hierzu schützt vor möglichen Korruptionsdelikten und trägt zu klaren Verhältnissen im Umgang mit Lieferanten und Kunden bei.

Die Frage der Reisekosten-Übernahme kann sich etwa stellen für eine Betriebsbesichtigung im Rahmen eines konkreten Geschäftsvorgangs oder zu Ausbildungszwecken. Angesichts der mit solchen Reisen oftmals verbundenen persönlichen Vorteile des Eingeladenen besteht auch ein potenzielles Korruptionsrisiko. Deshalb ist bei Reisekosten-Übernahmen Zurückhaltung geboten; bei Amtsträgern sind sie klar unstatthaft.

Kommen im Unternehmen oder in der betreffenden Branche solche Kostenübernahmen vor, sollten diese mit dem begünstigten Unternehmen vorgängig schriftlich vereinbart und klar umschrieben werden. Zudem ist intern verbindlich festzuhalten, wann und in welchem Umfang solche Kosten übernommen

werden und wer darüber entscheidet. Einladungen für private Begleitpersonen sollten in keinem Fall angeboten oder angenommen werden, ebensowenig Entschädigungen für zusätzliche «freie» Aufenthaltstage oder für private Spesen («Taschengeld» und dergleichen).

10. Anti-Korruptionsbeauftragte/n bestimmen

Die Unternehmensführung ernennt eine interne Ansprech- und Auskunftsperson zur Korruptionsprävention («Anti-Korruptionsbeauftragte/r»). Diese übernimmt auch die Fachverantwortung für das unternehmenseigene Anti-Korruptionssystem.

Jedes KMU mit erhöhten Korruptionsrisiken muss sicherstellen, dass Mitarbeitende und Führungskräfte wissen, an wen sie sich intern richten können, wenn sie mit korruptionsrelevanten Themen konfrontiert werden oder Informationen benötigen.

Je nach Risikoexposition und Betriebsstruktur ist es für ein KMU deshalb nutzbringend und wichtig, intern explizit eine derartige Person bzw. Funktion zu benennen. Wo angemessen und möglich, ist diese Person idealerweise ein Mitglied der Geschäftsleitung oder des oberen Kaders; in jedem Fall sollte sie für Korruptionsthemen einen direkten Zugang zur Geschäftsleitung haben. Verfügt das KMU im Rahmen seines Compliance-Managements bereits über eine designierte Funktion oder Fachperson, ist es naheliegend, dass diese auch die Anti-Korruptionsfunktion wahrnimmt.

Die Ansprechperson ist auch für das unternehmensinterne Anti-Korruptionssystem fachlich verantwortlich. Sie stellt zudem sicher, dass Risikobeurteilung, Massnahmen und Umsetzung regelmässig auf deren Wirksamkeit und Aktualität hin evaluiert und weiterentwickelt werden (mehr dazu am Schluss des Folgekapitels, «Kreislauf und Überprüfung»).

Zu den weiteren typischen Aufgaben gehört, dem Management, den Abteilungen wie auch den Mitarbeitenden als interne Kontakt- und Beratungsstelle zur Verfügung zu stehen. Dazu gehört auch, dass die Fachperson dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung regelmässig Bericht erstattet.

Schritt 4 – Die Umsetzung



Im letzten Schritt geht es um die konkrete Umsetzung der Massnahmen, einschliesslich Kontrolle. Dieser Schritt ist entscheidend: Ohne ihn haben die Schritte 1 bis 3 keine praktischen Auswirkungen und bleiben ohne nachhaltigen Erfolg. Wesentlich sind dabei die folgenden Elemente:

«Tone from the top» und gelebte Umsetzung – Ein integriertes Geschäftsgebahren wird nicht nur in Mitarbeiterrichtlinien, Prospekten und bei Anlässen propagiert, sondern vor allem und gerade von der Unternehmensführung für alle sichtbar gelebt. Durch ihre Vorbildfunktion tragen Geschäftsführung und Verwaltungsrat die Hauptverantwortung für das Anti-Korruptionssystem: Die oberste Leitung muss sich klar und wiederholt zu den Anti-Korruptionmassnahmen bekennen und deren Umsetzung aktiv unterstützen. In Unternehmen, in denen die Führung aktiv und eindeutig Stellung zur Korruptionsproblematik bezieht, kommen Korruptionsfälle seltener vor.

Folgerichtig teilen denn auch internationale Standards der Unternehmensführung die Hauptverantwortung und eine Schlüsselrolle im Anti-Korruptions-Managementsystem zu.

Information, Sensibilisierung und Schulung – Wichtig ist sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden hinreichend sensibilisiert sind und das Anti-Korruptionssystem mit den entsprechenden Verhaltensregeln kennen und verstanden haben. Dafür braucht es zunächst die Kenntnis über die konkreten Erwartungen an das eigene Verhalten, beispielsweise anhand der Grundwerte und Kultur des Unternehmens (siehe dazu auch die Info-Box «Befähigung der Mitarbeitenden im Mittelpunkt», Seite 18).

Für die Konkretisierung dieser Erwartungen eignen sich einführende und wiederkehrende Schulungen zum Verhaltenskodex und zu anderen korruptionsrelevanten Vorgaben. Dabei ist auch das obere Kader gezielt einzubeziehen (z.B. durch periodische Thematisierung in Kader-Workshops). Je nach Funktion und Korruptionsexposition der einzelnen Mitarbeitenden sind solche Schulungen obligatorisch und beispielsweise in Ein- bis Dreijahresintervallen zu besuchen. Diese sind konsequent zu dokumentieren. Solche Nachweise (beispielsweise im Personalossier, Jahresreporting der Compliance-Verantwortlichen) erhöhen für Mitarbeitende die Verbindlichkeit. Sie helfen bei der Mitarbeiterbeurteilung und vor allem im Fall von Verstössen, Sanktionen und disziplinarische Massnahmen sich abzusichern. Zudem können sie dem Unternehmen als wichtiger Sorgfaltsnachweis dienen, zum Beispiel im Falle einer Strafuntersuchung.

Kommunikation und Vertrauen – Für eine erfolgreiche Umsetzung der Massnahmen ist eine hohe interne Akzeptanz unerlässlich. Dabei muss stets deutlich sein, dass die Massnahmen kein Ausdruck

Info: Der Ton macht die Musik

Verhaltensregeln und Sanktionsdrohungen allein genügen nicht für die Umsetzung des Anti-Korruptionssystems. Ebenso wichtig ist der positive Grundton bei dessen Vermittlung. Dies gilt vor allem bei der Einführung der Massnahmen, aber auch im Rahmen der Führungskommunikation oder Schulungen. Der Grundton sollte nicht «Du darfst nicht!» lauten, sondern «Dieses Verhalten bringt uns voran!».

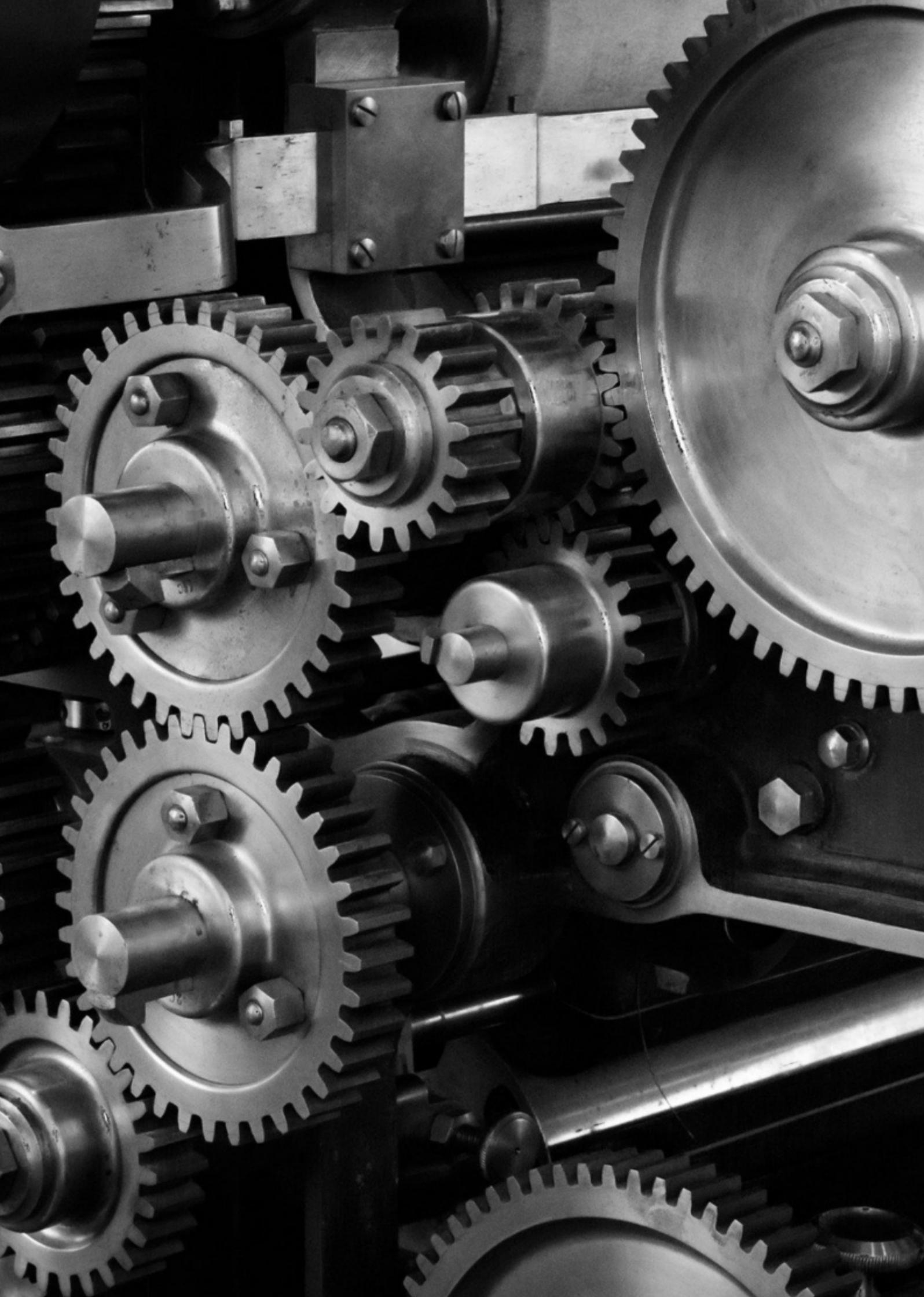
Ziel muss sein, dass alle Mitarbeitende den Mehrwert des Anti-Korruptionssystems für das Unternehmen und für sich selbst erkennen und die Massnahmen so aktiv mittragen. Damit dies gelingt, sind die Mitarbeitenden in die Korruptionsprävention wenn immer möglich aktiv einzubinden (z.B. wenn es um die Risikobeurteilung oder um die Wahl von Massnahmen geht).

des *Miss-*, sondern des *Vertrauens* sind und Hilfeleistung in der täglichen Arbeit geben sollen. Die Mitarbeitenden sollen befähigt sein, mit diesen Risiken verantwortungsvoll, selbstständig und kompetent umzugehen (siehe dazu die Info-Box auf Seite 18).

Schliesslich gelingt Korruptionsprävention nur in einer offenen und vertrauensvollen Arbeitsatmosphäre: Mitarbeitende müssen wissen, dass sie sich jederzeit und ohne Gefahr vor Repressalien an Vorgesetzte oder andere Ansprechpersonen wenden können wenn Fehler passieren, ihnen etwas seltsam vorkommt oder sie unsicher sind (z.B. Hinweisgeber-System).

Kontrolle und Umgang mit Vorfällen – Von zentraler Bedeutung ist die konsequente Umsetzung der Massnahmen und deren Kontrolle (inhaltliche Kontrolle sowie Kosten- und Finanzkontrolle). Ebenso entscheidend: Auf konkrete Vorfälle und Bedenken muss reagiert werden. Ebenso muss vorgängig festgelegt und bekannt sein, wie bei Regelverletzungen vorgegangen wird und welche Massnahmen drohen. Korruptions-Vorfälle dürfen nie ohne Konsequenzen bleiben. Wenn es zu Sanktionen kommt, müssen diese wahrnehmbar verhängt werden. Auftretende Probleme sind unter Wahrung der Persönlichkeitsrechte der Beteiligten auch im gesamten Unternehmen, z.B. im Rahmen von Mitarbeiterorientierungen oder Schulungen, aktiv zu thematisieren und offen zu diskutieren.

Kreislauf und Überprüfung – Wirksame Korruptionsprävention ist ein Kreislauf, der immer wieder durchlaufen werden muss. Mit der erstmaligen Umsetzung der Massnahmen ist die Korruptionsprävention deshalb nicht abgeschlossen. Das Anti-Korruptionssystem darf nicht «einstauben»: Jeder Schritt muss auf seine Aktualität und Wirksamkeit im Geschäftsalltag regelmässig hinterfragt und wenn nötig angepasst werden. Dabei ist bereits vorgängig festzulegen, wer und in welchem Zeitraum für diesen Prozess verantwortlich ist (z.B. interne/r Anti-Korruptionsbeauftragte/r). Die Geschäftsleitung ist dabei auf jeden Fall miteinzubeziehen. Schliesslich gehört zu diesem Kreislauf auch, mit einer gewissen Regelmässigkeit das Anti-Korruptionssystem durch nicht direkt involvierte Fachpersonen überprüfen zu lassen (internes / externes Audit, (Re-)Zertifizierung).



Anhang

In der Praxis:

Anti-Korruptionsmassnahmen in Unternehmensdokumenten

Damit unternehmensinterne Massnahmen zur Prävention und Bekämpfung von Korruption tatsächlich wirksam sind, müssen sie klar umschrieben und schriftlich festgehalten werden. Die nachfolgenden Beispiele aus der Unternehmenspraxis zeigen, wie solche Massnahmen konkret formuliert werden können (z.B. in Verhaltenskodizes, Richtlinien, Organisations- und Verfahrensvorgaben).

Bekennnis zu integrierter Unternehmenskultur und -führung (Grundhaltung zu Integrität und Korruption)

«Wir führen unsere Geschäfte fair, ehrlich und transparent. Integrität ist unser höchstes Gut. Wir unternehmen nichts, was unsere Integrität oder die Integrität unserer Geschäftspartner gefährden könnte. Wir verurteilen Korruption in jeglicher Form und setzen unsere Null-Toleranz-Haltung konsequent um – innerhalb unseres Unternehmens und auch gegenüber unseren Geschäftspartnern. Wir schliessen insbesondere keine Geschäfte ab mit Personen oder Unternehmen, die unsere Werte und Antikorruptions-Standards nicht teilen oder gegen diese verstossen.»

Interessenkonflikte und Vetternwirtschaft

«Alle Mitarbeitende und Mitglieder von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat verpflichten sich, Konflikte zwischen persönlichen Interessen und den Interessen des Unternehmens zu vermeiden. Wo dies nicht möglich ist, sind sie verpflichtet, Interessenkonflikte zum frühest möglichen Zeitpunkt gegenüber den Vorgesetzten bzw. dem Gremium (Verwaltungsrat, Geschäftsleitung) offenzulegen. Gremienmitglieder treten beim entsprechenden Entscheid oder Geschäftsvorgang in den Ausstand; bei Mitarbeitenden entscheidet der bzw. die Vorgesetzte über die angemessenen Massnahmen. Art und Relevanz des Interessenkonflikts und die getroffenen Massnahmen sind zu dokumentieren.»

«Vetternwirtschaft wird nicht toleriert. In der Personalpolitik gilt generell, dass alle Stellen ausgeschrieben werden, der Auswahl- und Beförderungsprozess strukturiert und transparent geführt wird und einzig fachliche und persönliche Qualifikationen für die Auswahl massgebend sind. Falls bei einem geschäftlichen Zuschlagsentscheid (Auftragsvergabe, Personalrekrutierung) eine verwandtschaftliche oder freundschaftliche Beziehung mit der ausgewählten Person/Organisation besteht, erfolgt der Entscheid nur in Absprache mit dem bzw. der Vorgesetzten. Solche Entscheide müssen in jedem Fall begründet werden und die bestehenden Interessenbindungen sind zu dokumentieren.»

Geschenke und Einladungen

«Geschenke und Einladungen können Entscheidungsprozesse unangemessen beeinflussen oder zumindest diesen Anschein erwecken. Falls ein solcher Anschein entstehen könnte, verzichten wir darauf oder passen diese entsprechend an. In jedem Fall gilt: Wenn wir Geschenke und Einladungen tätigen oder annehmen, sind diese nie übermässig.»

«Wir richten keine Geschenke und Einladungen aus (und nehmen auch keine solche an), die ausserhalb der Grenzen geschäftsüblicher Gastfreundlichkeit liegen oder vom geltenden Recht untersagt sind. Der Wert von angenommenen oder angebotenen Geschenken und Einladungen darf nicht mehr als 150 Franken betragen. Ausnahmen sind schriftlich zu begründen und von der Geschäftsleitung zu bewilligen. In keinem Fall bieten wir Geschenke an oder sprechen Einladungen aus als Gegenleistung für geschäftliche oder sonstige Vorteile.»

Reisekosten

«Die Übernahme von Reisekosten Dritter ist wenn immer möglich zu vermeiden, kann aber bei einigen Geschäftsvorgängen erforderlich sein, zum Beispiel für Projektabnahmen. Dabei müssen die Dauer und die Höhe der Reisekosten-Übernahme stets vertraglich vereinbart und angemessen sein (insbesondere keine Privatauslagen, Unterhaltungsspesen). Das Versprechen von überhöhten Kostenübernahmen ist auf jeden Fall zu vermeiden – dies kann den Empfänger bzw. die Empfängerin unangemessen beeinflussen oder zumindest diesen Anschein erwecken. Reisekosten-Übernahmen sind in jedem Fall zu dokumentieren und durch die vorgesetzte Stelle vorgängig zu bewilligen.»

Spenden und Sponsoring

«Sponsoring, Spenden und wohltätige Zuwendungen und Mitgliedschaften dürfen nur erfolgen, wenn damit keine unredlichen geschäftlichen Vorteile erzielt und auch keine sonstigen unlauteren Zwecke verfolgt werden. Die schweizerischen (und im Ausland lokalen) Anti-Korruptionsgesetze sind in jedem Fall einzuhalten (insbesondere Bestechung, Vorteilsgewährung und -annahme).»

«Spenden an politische Parteien, Organisationen oder Einzelpersonen dürfen in keinem Fall dazu dienen, einen aktuellen oder möglichen Geschäftsabschluss zu beeinflussen oder sonstige unangemessene Geschäftsvorteile zu erzielen.»

Verstösse gegen Verhaltensregeln

«Das Einhalten dieses Verhaltenskodex einschliesslich unserer Unternehmensgrundsätze, wie die geschäftliche Integrität, fliesst in die regelmässigen individuellen Leistungsbeurteilungen der Mitarbeitenden ein. Wir tolerieren keinerlei Verstösse und ergreifen Disziplinar massnahmen bis hin zur möglichen Kündigung gegen alle, die dem Gesetz, diesem Verhaltenskodex, den geschäftlichen Weisungen oder unseren Unternehmensgrundsätzen zuwiderhandeln. Unkenntnis dieser Vorgaben wird als Rechtfertigung nicht akzeptiert.»

«Bei potenziell strafrechtlich relevanten Verstössen behält sich das Unternehmen vor, die zuständige Behörde zu informieren.»

Korruptionsdelikte im Schweizerischen Strafgesetzbuch

Siebenter Titel: Verantwortlichkeit des Unternehmens

Art. 102

Strafbarkeit

¹ Wird in einem Unternehmen in Ausübung geschäftlicher Verrichtung im Rahmen des Unternehmenszwecks ein Verbrechen oder Vergehen begangen und kann diese Tat wegen mangelhafter Organisation des Unternehmens keiner bestimmten natürlichen Person zugerechnet werden, so wird das Verbrechen oder Vergehen dem Unternehmen zugerechnet. In diesem Fall wird das Unternehmen mit Busse bis zu 5 Millionen Franken bestraft.

² Handelt es sich dabei um eine Straftat nach den Artikeln 260^{ter}, 260^{quinquies}, 305^{bis}, 322^{ter}, 322^{quinquies}, 322^{septies} Absatz 1 oder 322^{octies}, so wird das Unternehmen unabhängig von der Strafbarkeit natürlicher Personen bestraft, wenn dem Unternehmen vorzuwerfen ist, dass es nicht alle erforderlichen und zumutbaren organisatorischen Vorkehrungen getroffen hat, um eine solche Straftat zu verhindern.

³ Das Gericht bemisst die Busse insbesondere nach der Schwere der Tat und der Schwere des Organisationsmangels und des angerichteten Schadens sowie nach der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

⁴ Als Unternehmen im Sinne dieses Titels gelten:

- a. juristische Personen des Privatrechts;
- b. juristische Personen des öffentlichen Rechts mit Ausnahme der Gebietskörperschaften;
- c. Gesellschaften;
- d. Einzelfirmen.

Neunzehnter Titel: Bestechung

Art. 322^{ter}

1. Bestechung schweizerischer Amtsträger / Bestechen

Wer einem Mitglied einer richterlichen oder anderen Behörde, einem Beamten, einem amtlich bestellten Sachverständigen, Übersetzer oder Dolmetscher, einem Schiedsrichter oder einem Angehörigen der Armee im Zusammenhang mit dessen amtlicher Tätigkeit für eine pflichtwidrige oder eine im Ermessen stehende Handlung oder Unterlassung zu dessen Gunsten oder zu Gunsten eines Dritten einen nicht gebührenden Vorteil anbietet, verspricht oder gewährt,

wird mit Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren oder Geldstrafe bestraft.

Art. 322^{quater}

Sich bestechen lassen

Wer als Mitglied einer richterlichen oder anderen Behörde, als Beamter, als amtlich bestellter Sachverständiger, Übersetzer oder Dolmetscher oder als Schiedsrichter im Zusammenhang mit seiner amtlichen Tätigkeit für eine pflichtwidrige oder eine im Ermessen stehende Handlung oder Unterlassung für sich oder einen Dritten einen nicht gebührenden Vorteil fordert, sich versprechen lässt oder annimmt,

wird mit Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren oder Geldstrafe bestraft.

Art. 322^{quinquies}

Vorteilsgewährung

Wer einem Mitglied einer richterlichen oder anderen Behörde, einem Beamten, einem amtlich bestellten Sachverständigen, Übersetzer oder Dolmetscher, einem Schiedsrichter oder einem Angehörigen der Armee im Hinblick auf die Amtsführung zu dessen Gunsten oder zu Gunsten eines Dritten einen nicht gebührenden Vorteil anbietet, verspricht oder gewährt,

wird mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder Geldstrafe bestraft.

Art. 322^{sexies}

Vorteilsannahme

Wer als Mitglied einer richterlichen oder anderen Behörde, als Beamter, als amtlich bestellter Sachverständiger, Übersetzer oder Dolmetscher oder als Schiedsrichter im Hinblick auf die Amtsführung für sich oder einen Dritten einen nicht gebührenden Vorteil fordert, sich versprechen lässt oder annimmt,

wird mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder Geldstrafe bestraft.

**2. Bestechung
fremder
Amtsträger**

Art. 322^{septies}

Wer einem Mitglied einer richterlichen oder anderen Behörde, einem Beamten, einem amtlich bestellten Sachverständigen, Übersetzer oder Dolmetscher, einem Schiedsrichter oder einem Angehörigen der Armee, die für einen fremden Staat oder eine internationale Organisation tätig sind, im Zusammenhang mit dessen amtlicher Tätigkeit für eine pflichtwidrige oder eine im Ermessen stehende Handlung oder Unterlassung zu dessen Gunsten oder zu Gunsten eines Dritten einen nicht gebührenden Vorteil anbietet, verspricht oder gewährt,

wer als Mitglied einer richterlichen oder anderen Behörde, als Beamter, als amtlich bestellter Sachverständiger, Übersetzer oder Dolmetscher, als Schiedsrichter oder als Angehöriger der Armee eines fremden Staates oder einer internationalen Organisation im Zusammenhang mit seiner amtlichen Tätigkeit für eine pflichtwidrige oder eine im Ermessen stehende Handlung oder Unterlassung für sich oder einen Dritten einen nicht gebührenden Vorteil fordert, sich versprechen lässt oder annimmt,

wird mit Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren oder Geldstrafe bestraft.

Art. 322^{octies}

**3. Bestechung
Privater /
Bestechen**

¹ Wer einem Arbeitnehmer, einem Gesellschafter, einem Beauftragten oder einer anderen Hilfsperson eines Dritten im privaten Sektor im Zusammenhang mit dessen dienstlicher oder geschäftlicher Tätigkeit für eine pflichtwidrige oder eine im Ermessen stehende Handlung oder Unterlassung zu dessen Gunsten oder zu Gunsten eines Dritten einen nicht gebührenden Vorteil anbietet, verspricht oder gewährt,

wird mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder Geldstrafe bestraft.

² In leichten Fällen wird die Tat nur auf Antrag verfolgt.

Art. 322^{novies}

**Sich bestechen
lassen**

¹ Wer als Arbeitnehmer, als Gesellschafter, als Beauftragter oder als andere Hilfsperson eines Dritten im privaten Sektor im Zusammenhang mit seiner dienstlichen oder geschäftlichen Tätigkeit für eine pflichtwidrige oder eine im Ermessen stehende Handlung oder Unterlassung für sich oder einen Dritten einen nicht gebührenden Vorteil fordert, sich versprechen lässt oder annimmt,

wird mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder Geldstrafe bestraft.

² In leichten Fällen wird die Tat nur auf Antrag verfolgt.

Art. 322^{decies}

**4. Gemeinsame
Bestimmungen**

¹ Keine nicht gebührenden Vorteile sind:

- a. dienstrechtlich erlaubte oder vertraglich vom Dritten genehmigte Vorteile;
- b. geringfügige, sozial übliche Vorteile.

² Private, die öffentliche Aufgaben erfüllen, sind Amtsträgern gleichgestellt.

Weiterführende Informationen

- Transparency Schweiz, *Korruptionsprävention und -bekämpfung in KMU: Checkliste zur Selbstevaluation*, www.transparency.ch (> News & Publikationen > Ratgeber & Leitfäden)
- Transparency Schweiz, *Korruptionsprävention und -bekämpfung in KMU: Geschenke und Einladungen*, www.transparency.ch (> News & Publikationen > Ratgeber & Leitfäden)
- Transparency Schweiz, *Korruptionsprävention und -bekämpfung in KMU: Umgang mit Whistleblowing*, www.transparency.ch (> News & Publikationen > Ratgeber & Leitfäden)
- Transparency Schweiz, *Korruption in der Schweiz. Einführung in die Rechtsgrundlagen und Risikobereiche*, www.transparency.ch (> Publikationen)
- Transparency Schweiz / Swiss Olympic, *Korruptionsbekämpfung und Prävention im Sport. Ratgeber für Schweizer Sportverbände*, www.transparency.ch (> News & Publikationen > Ratgeber & Leitfäden)
- Transparency International, *Business principles for countering bribery – small and medium enterprise edition*, www.transparency.org (> Library > Publications > Filter [Year: 2008; Priority: Business integrity])
- Transparency International Deutschland, *Führungsgrundsätze für kleine und mittlere Unternehmen zur Bekämpfung von Korruption*, www.transparency.de (> Publikationen)
- Internationale Handelskammer ICC, *Leitlinien und Empfehlungen für Unternehmen zur Korruptionsbekämpfung* (verschiedene Publikationen, englisch/französisch), www.iccwbo.org
- Internationale Organisation für Normung (ISO), *ISO 31000 – Risk management*, www.iso.org (> Standards)
- Internationale Organisation für Normung (ISO), *ISO 37001 – Anti-bribery management systems*, www.iso.org (> Standards)
- Internationale Organisation für Normung (ISO), *ISO 37002 – Whistleblowing management systems - Guidelines*, www.iso.org (> Standards)
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, *Korruption vermeiden – Hinweise für im Ausland tätige Schweizer Unternehmen*, www.seco.admin.ch (> Aussenwirtschaft & Wirtschaftliche Zusammenarbeit > Wirtschaftsbeziehungen > Korruptionsbekämpfung > Informationen für Unternehmen)

Herausgeber	Transparency Schweiz, 3001 Bern
Projektleitung & Konzeption	Alex Biscaro, MLaw, stv. Geschäftsführer Transparency Schweiz
Autor / Autorin	Alex Biscaro Maren Langhorst, Rechtsanwältin, wissenschaftli. Mitarbeiterin Transparency Schweiz
Begleitung	Dr. iur. Martin Hilti, Rechtsanwalt, Geschäftsführer Transparency Schweiz
Gestaltung	Daniel Mahrer, MA, wissenschaftlicher Praktikant Transparency Schweiz
Bilder	Unsplash, Pexels, Pixabay
Druck	Saxoprint

Inhalt und Quellen der vorliegenden Publikation wurden sorgfältig bearbeitet bzw. überprüft. Transparency Schweiz übernimmt jedoch keine Gewähr für die Aktualität, Richtigkeit, Vollständigkeit oder Qualität der von Dritten bereitgestellten Informationen.

Wir danken allen Personen, die zu dieser Publikation beigetragen haben, insbesondere den Expertinnen und Experten für die kritische Durchsicht des Manuskripts

Dieser Ratgeber ebenso wie die *Checkliste zur Selbstevaluation* sowie die beiden Leitfäden *Umgang mit Whistleblowing* und *Geschenke und Einladungen* können bei der Geschäftsstelle von Transparency Schweiz bestellt werden und stehen auf Deutsch und Französisch auch online auf www.transparency.ch zur Verfügung.

Diese Publikation wurde freundlicherweise finanziell unterstützt durch den KBA-NotaSys Integrity Fund, Lausanne.

© 2021 Transparency Schweiz. Alle Rechte vorbehalten.

Transparency International Schweiz
Schanzeneckstrasse 25
Postfach
3001 Bern
Tel. +41 31 382 35 50
info@transparency.ch

www.transparency.ch
www.facebook.com/transparency.ch
www.twitter.com/transparency_ch