



TRANSPARENCY
INTERNATIONAL

SCHWEIZ SUISSE SVIZZERA SWITZERLAND

KORRUPTIONSPRÄVENTION
UND -BEKÄMPFUNG IN KMU

GESCHÄFTS- PARTNERRISIKEN

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 IN KMU

GESCHÄFTS- PARTNERRISIKEN

Inhalt

Herausforderung und Chance	1
Das Wichtigste in Kürze	2
Der rechtliche Rahmen	3
Die Umsetzung im Unternehmen	5
Vom Grundsatzentscheid zur praktischen Umsetzung	5
Massnahmen schriftlich regeln	5
Risikoanalyse der Geschäftsbeziehung	6
Integritätsprüfung des Geschäftspartners	8
Anti-Korruptions-Vereinbarung mit dem Partner	10
Weitere Umsetzungsmassnahmen	10
Anhang	12
Formulierungsbeispiele aus der Praxis	12
Weiterführende Informationen	14

Herausforderung und Chance

Erfolgreiche Unternehmen wirtschaften selten allein. Erst im Verbund mit den richtigen Geschäftspartnern und -partnern gelingt die optimale Arbeitsteilung. Partner können Dienstleistungen wie die Distribution, Spedition oder Kundenakquise übernehmen und dem Unternehmen so ermöglichen, sich auf seine Kernkompetenzen zu konzentrieren. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Drittparteien ist gerade für KMU eine enorme Chance. Vor allem wenn es darum geht, neue und ferne Märkte zu erschliessen, kann sie sogar unabdingbar sein. Zuverlässige Partner, die über geeignete Kontakte vor Ort und das notwendige lokale Wissen verfügen, können den entscheidenden Wettbewerbsvorteil ausmachen.

Geschäftspartnerschaften bergen aber auch Risiken. Ein im Grunde integriertes Unternehmen kann über Drittparteien unwillentlich in Korruptionshandlungen verstrickt werden. Zahlreiche international tätige Schweizer Unternehmen berichten, dass sie im Ausland häufig mit Bestechungsaufforderungen konfrontiert sind. Davon besonders betroffen sind Unternehmen, die ihre Geschäfte mithilfe lokaler Vertriebspartner, Agentinnen und Agenten oder sonstiger Vermittlerinnen und Vermittler abwickeln. Vorausschauende KMU, die selbst keine Korruptionshandlungen begehen wollen, müssen deshalb auch verhindern, dass es Dritte für sie tun.

Die Korruptionsprävention im Zusammenhang mit Geschäftspartnern erscheint auf den ersten Blick als beträchtliche Herausforderung. Unternehmen haben über Drittparteien naturgemäss keine vollständige Kontrolle. Selbst kleinere Unternehmen mit begrenzten Ressourcen und ohne spezifische Fachexpertise können diese Herausforderung aber in den Griff bekommen. Mit dem vorliegenden Leitfaden geben wir eine Wegleitung dazu an die Hand.

Die Anregungen in diesem Leitfaden orientieren sich an den Best Practice-Erkenntnissen von Transparency Schweiz und anderen nationalen Sektionen von Transparency International aus ihrer Zusammenarbeit mit Unternehmen. Zudem werden Empfehlungen internationaler Wirtschaftsgremien berücksichtigt, namentlich jene der Internationalen Handelskammer ICC und des Weltwirtschaftsforums WEF sowie des zertifizierbaren ISO-Standards 37001 für Anti-Korruptionssysteme in Unternehmen.

Der Leitfaden ergänzt den umfassenden KMU-Ratgeber «Korruptionsprävention und -bekämpfung» von Transparency Schweiz und die dazugehörige «Checkliste zur Selbstevaluation». Er komplettiert unsere beiden themenspezifischen Leitfäden «Umgang mit Whistleblowing» und «Geschenke und Einladungen». Alle Publikationen stehen online zum Download zur Verfügung auf www.transparency.ch.

Das Wichtigste in Kürze

- Ein sorgfältiger und auf klare Regeln gestützter Umgang mit Korruptionsrisiken in Geschäftspartnerbeziehungen stärkt die Integrität und den Ruf des Unternehmens. Er schützt zudem vor strafrechtlichen Folgen und finanziellen Verlusten.
- Mit geeigneten Vorkehrungen kann sich jedes KMU effizient und wirksam vor solchen Problemen schützen. Ein zielführendes und ressourcenschonendes Vorgehen richtet sich dabei an der Risikostufe der jeweiligen Geschäftspartnerbeziehung aus (risikobasierter Ansatz).
- Wichtige Voraussetzung für einen risikogerechten Umgang mit Korruptionsrisiken ist die sorgfältige Analyse dieser Risiken. Dafür muss das Unternehmen zuerst den Kontext und die Art der Geschäftspartnerbeziehung auf deren Gefahrenpotenzial für Korruptionshandlungen untersuchen und der entsprechenden Risikostufe zuteilen.
- Kernelement des weiteren Vorgehens ist die Integritätsprüfung des Partners. Dabei verschafft sich das Unternehmen ein Bild des Partners, um mögliche Hinweise auf Korruptionsgefahren zu erkennen. Je risikobehafteter der Kontext und die Art der Geschäftsbeziehung, umso eingehender sollte die Integritätsprüfung sein.
- Schliesslich sollte der Geschäftspartner vertraglich zur Einhaltung von Anti-Korruptionsmassnahmen verpflichtet werden. Inhalt und Umfang der Bestimmungen richten sich wiederum nach den konkreten Korruptionsrisiken, die von der Geschäftspartnerbeziehung ausgehen.

Der rechtliche Rahmen

Korruption ist heute zu weiten Teilen strafrechtlich verboten. Sowohl Einzelpersonen als auch Unternehmen und andere Organisationen (Verbände, Vereine) können sich strafbar machen.

Korruptionsdelikte – Verschiedene Formen von Korruption sind strafrechtlich verboten, insbesondere Bestechung, Vorteilsgewährleistung, unter bestimmten Umständen auch Schmiergelder und Vetternwirtschaft. Weitere Einzelheiten zu den Delikten finden sich in unserem Ratgeber «Korruptionsprävention und -bekämpfung – Ein Ratgeber für Schweizer KMU» (S. 9).

Strafbarkeit des Unternehmens – Nicht nur natürliche Personen, sondern auch Unternehmen können sich strafbar machen (Art. 102 Strafgesetzbuch). Nämlich insbesondere dann, wenn ihnen vorzuwerfen ist, dass sie nicht alle erforderlichen und zumutbaren Vorkehrungen getroffen haben, um schwere Straftaten wie Korruption und Geldwäscherei, die im Rahmen der Geschäftstätigkeit begangen wurden, zu verhindern. Dem Unternehmen werden also nicht die Begehung der Straftat vorgeworfen, sondern die mangelhaften Vorkehrungen zur Verhinderung der Straftat.

Wann ist das Unternehmen strafrechtlich für Drittparteien verantwortlich? – Eine Strafbarkeit des Unternehmens kommt in Betracht, sobald eine Drittpartei für das Unternehmen Tätigkeiten vornimmt, die einen Bezug zur Geschäftstätigkeit des Unternehmens aufweisen. Dies ist etwa der Fall bei Tochtergesellschaften, Zweigniederlassungen und bei der Auslagerung von Teilgeschäften (wie die Buchführung oder das EDV-Wesen) an Dritte. Erfasst werden können aber auch Tätigkeiten von Vermittlerinnen und Vermittlern, Agentinnen und Agenten sowie Beraterinnen und Beratern, es sei denn, letztere treten nicht gegen aussen auf und beraten das Unternehmen einzig nach innen. Bei all diesen Drittparteien muss das Unternehmen angemessene Vorkehrungen zur Verhinderung von schweren Straftaten wie Korruption und Geldwäscherei

(begangen durch die Drittparteien) treffen. Solche Vorkehrungen werden nachfolgend ausführlich beschrieben.

Regelungen im Ausland – Für international tätige KMU sind neben den Schweizer Regelungen auch Gesetze im Ausland massgebend. Dies sind zunächst die Regelungen in den Ländern, in denen das Unternehmen tätig ist. Anwendbar können aber auch Gesetze von Ländern sein, in denen das Unternehmen nicht tätig ist. So haben insbesondere die amerikanischen und britischen Anti-Korruptionsgesetze einen sehr weiten Anwendungsbereich: US-amerikanische Regelungen sind anwendbar, wenn beispielsweise nur schon ein amerikanischer Server genutzt

Aus der Praxis – Ein Schweizer Unternehmen in der Maschinenindustrie arbeitet in verschiedenen korruptionsexponierten Ländern mit lokalen Vermittlerinnen und Vermittlern zusammen. Dabei kommt es zu korrupten Handlungen, die das Unternehmen selbst nicht entdeckt hat, weil es keine Integritätsprüfung seiner Vermittlerinnen und Vermittler vornimmt. Die Schweizer Strafverfolgungsbehörden können das Unternehmen zu einer Busse und Ersatzzahlungen verurteilen, da dies als Organisationsmangel in der Korruptionsprävention gilt.

Mögliche Massnahmen: Sicherstellung eines tragfähigen Anti-Korruptionssystems mit einer klar geregelten, risikogerechten Integritätsprüfung gerade in Bezug auf (zukünftige und aktuelle) lokale Vermittlerinnen und Vermittler; Verpflichtung der Partner, die Anti-Korruptions-Richtlinie des KMU oder eine Anti-Korruptions-Vereinbarung zu unterschreiben; Schulung der für die Partner zuständigen Mitarbeitenden und regelmässige Sensibilisierung der Partner in Bezug auf Anti-Korruptionsmassnahmen.

wird oder die Geschäftsabwicklung in US-Dollar erfolgt. Nach dem UK Bribery Act kann sich ein ausländisches Unternehmen schon dann strafbar machen, wenn ein von ihm beauftragter Agent oder Vertriebspartner gegen dieses Gesetz verstösst – gleichgültig, wo auf der Welt dies geschieht.

Nicht nur auf den strafrechtlichen Rahmen beschränken – Eine umsichtige Geschäftstätigkeit beschränkt sich nicht auf die Einhaltung der strafrechtlichen Vorgaben. Vielmehr sollte das Unternehmen seine Vorkehrungen zur Verhinderung von Korruption auf alle Geschäftspartner erstrecken und nicht nur auf diejenigen, die zu einer strafrechtlichen Verantwortlichkeit führen könnten. Dies empfiehlt sich allein schon aus Reputationsgründen. Wenn einer seiner Geschäftspartner in Korruption verwickelt ist, riskiert das Unternehmen, dass dies in der öffentlichen Wahrnehmung und der Wahrnehmung seiner Kundinnen und Kunden sowie anderen Geschäftspartnern auch ihm zugerechnet wird.

Aus der Praxis – Der extern beauftragte Verkaufsmittler eines Schweizer KMU besticht in einem lateinamerikanischen Land aus seinem Vermittlerhonorar lokale Beamte. Er tut dies ohne das Wissen des Unternehmens. Weil das Geschäft in US-Dollar abgewickelt wird, besteht die Gefahr, dass die US-amerikanischen Behörden aktiv werden und sogar gegen das Schweizer Unternehmen als Auftraggeber vorgehen.

Mögliche Massnahmen: Angemessene Verfahren zur Auswahl und Kontrolle von Geschäftspartnern festlegen, insbesondere von Verkaufsmittlerinnen und -mittlern und anderen Agentinnen und Agenten; umfassende schriftliche Dokumentation der Umsetzungsschritte; vertragliche Verpflichtung der Partner auf korruptionsfreies Handeln.

Die Umsetzung im Unternehmen

Vom Grundsatzentscheid zur praktischen Umsetzung

Am Anfang einer wirksamen Korruptionsprävention im Unternehmen steht immer der diesbezügliche Grundsatzentscheid der Geschäftsleitung (siehe unser Ratgeber «Korruptionsprävention und -bekämpfung – Ein Ratgeber für Schweizer KMU»). Dieser Entscheid sollte sich auch auf die besonderen Korruptionsrisiken erstrecken, die aus Geschäftspartnerbeziehungen entstehen. Ziel ist es, ein Managementsystem zu schaffen, das es dem Unternehmen ermöglicht, diese Risiken mit der notwendigen Sorgfalt («Due Diligence») zu identifizieren und zu vermeiden bzw. zu minimieren.

Wesentliche Elemente einer wirksamen Korruptionsprävention in den Geschäftspartnerbeziehungen sind:

- die diesbezüglichen schriftlichen Regeln (wie Verhaltenskodizes und Richtlinien);
- die Risikoanalyse des Umfelds und der Art der Geschäftsbeziehung;
- die darauf aufbauende risikobasierte Integritätsprüfung des Geschäftspartners selbst (die sogenannte «Due Diligence-Prüfung» im engeren Sinn);
- die vertragliche Verpflichtung des Geschäftspartners auf korruptionsfreies Handeln;
- weitere Umsetzungsmassnahmen.

Diese verschiedenen Elemente werden nachfolgend detailliert vorgestellt. Es gibt dazu zwar Best Practice-Empfehlungen, wie jene des ISO-Standards 37001 oder der Internationalen Handelskammer ICC, aber keine für alle Fälle geltenden Patentrezepte. Vielmehr sollte das gewählte Vorgehen immer zur konkreten Situation des Unternehmens passen.

Um die einzelnen Schritte sinnvoll gestalten zu können, sollte sich das Unternehmen zunächst einen

Überblick über die bereits bestehenden Partnerschaften und ihre möglichen Korruptionsrisiken verschaffen. Sind grosse Expansionsschritte geplant, ist es ausserdem ratsam, auch die möglichen zukünftigen Partnerschaften zu antizipieren. Sind die aktuellen und wichtige absehbare Partner identifiziert, kann das Unternehmen geeignete Regeln (Kriterien, Abläufe, Zuständigkeiten usw.) für die weiteren Verfahrensschritte festlegen.

Dabei empfiehlt es sich, eine gewisse Offenheit für notwendige Regelanpassungen zu bewahren. Aus der Praxis ist bekannt, dass sich gerade bei der erstmaligen Durchführung von Risikoanalysen und Geschäftspartnerprüfungen oft ein gewisser Verfeinerungsbedarf zeigt. Generell gilt, dass das Unternehmen auch bereits etablierte Verfahren periodisch auf ihre Wirksamkeit prüfen und nötigenfalls neu kalibrieren sollte.

Massnahmen schriftlich regeln

Wichtig ist, dass alle Massnahmen verbindlich und schriftlich geregelt sind und die Umsetzung gut dokumentiert wird. Das erleichtert die interne Kommunikation und ist bei allfälligen Problemen auch wichtig für den Nachweis gegenüber den Behörden, dass das Unternehmen alle erforderlichen und zumutbaren Vorkehren der Korruptionsprävention getroffen hat.

Kleine Unternehmen mit bloss geringen Korruptionsrisiken können die Massnahmen in ihren allgemeinen Ethik-Kodex integrieren, indem sie dort ausdrücklich auf die Geschäftspartner Bezug nehmen (siehe die Formulierungsbeispiele aus der Unternehmenspraxis im Anhang dieses Leitfadens). Allgemein ist es aber ratsam, das Thema detaillierter zu regeln. Dies kann etwa als Bestandteil einer spezifischen Anti-Korruptions-Richtlinie erfolgen oder mit einer speziellen Richtlinie zu Geschäftspartnerbeziehungen.

Je nach Grösse und Risikoexposition des Unternehmens empfiehlt es sich, in diesen Unterlagen weitere Punkte zu regeln, wie etwa den genauen Ablauf der Risikoanalyse und der Integritätsprüfung von Geschäftspartnern sowie die entsprechenden Zuständigkeiten. Dort ist auch der korrekte Umgang mit verdächtigen Umständen festzulegen. Zu empfehlen ist, dass das Unternehmen die Richtlinien durch Praxisbeispiele und weitere Instrumente ergänzt. Damit wird den Mitarbeitenden die Anwendung erleichtert.

Risikoanalyse der Geschäftsbeziehung

In der Risikoanalyse prüft das Unternehmen zunächst den Kontext und die Art einer Geschäftspartnerbeziehung auf ihr Gefahrenpotenzial für Korruptionshandlungen. Sie ist die Voraussetzung, um im nächsten Schritt eine risikobasierte Integritätsprüfung des Partners selbst durchführen zu können (siehe nächstes Kapitel).

Risikofaktoren und -indikatoren – Konkret sollte das Unternehmen für die Risikoanalyse des Umfelds und der Art der Geschäftspartnerbeziehung zuerst Risikofaktoren und entsprechende Indikatoren bestimmen. Die nachfolgenden Beispiele und die dazugehörigen Indikatorfragen können dabei helfen.

- **Länderrisiko:** Betrifft die Geschäftsbeziehung ein Land, das internationalen Sanktionen unterstellt ist oder auf der vom internationalen Anti-Geldwäscherei-Gremium FATF herausgegebenen Liste der Länder steht, die bei der Geldwäschereibekämpfung nicht den anerkannten Standards entsprechen? Ist es als Hochrisikoland für Korruption (siehe z.B. den «Corruption Perceptions Index» von Transparency International) oder als undurchsichtiger «Schattenfinanzplatz» (siehe z.B. den «Financial Secrecy Index» des Tax Justice Network) einzustufen?
- **Branchenrisiko:** Findet die Geschäftsbeziehung in einer Branche statt, die als besonders korruptionsanfällig gelten muss (z.B. Rohstoffabbau und -handel, Bau, Transport und Lagerwirtschaft, Finanzdienstleistungen, Pharma- und Gesundheitswesen)?
- **Behördenkontakt:** Wird der Geschäftspartner mit Behörden oder sogar mit hochrangigen Regierungsvertreterinnen und -vertretern zu tun haben

Aus der Praxis – Ein kleines Schweizer KMU, das innovative Bauelemente herstellt und weltweit über Partnerunternehmen vertreibt, legt in seinem Ethik-Kodex Leitlinien fest, zu denen auch die Nulltoleranz gegenüber Korruption gehört. Ein Abschnitt zu Geschäftspartnerbeziehungen betont, dass von den Geschäftspartnern (insbesondere Agenten, Wiederverkäufern und Beratern) die Einhaltung dieser Verhaltensgrundsätze oder eigener gleichwertiger Grundsätze erwartet wird.

Die Verfahrensschritte und Zuständigkeiten für die Auswahl und Genehmigung von Geschäftspartnerschaften regelt das KMU in einer internen Richtlinie. Dort sind auch die Kriterien der Risikoanalyse und das Vorgehen für die Integritätsprüfung der Partner festgelegt.

Wichtige Partner, mit denen das Unternehmen regelmässig geschäftlich verkehrt, werden vertraglich verpflichtet, sich an spezifische Verhaltens-Richtlinien für Geschäftspartner zu halten. Diese enthalten sehr klare und umfassende Anti-Korruptions-Regeln. Das Unternehmen behält sich vertraglich vor, die Geschäftsbeziehungen abbrechen, falls die Richtlinien nicht eingehalten werden.

(beispielsweise durch die Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen)? Besteht die Gefahr von Korruptionsforderungen etwa im Zusammenhang mit Genehmigungen, Versorgungsleistungen (Wasser, Strom usw.), Zoll- und Grenzformalitäten oder der «Beschleunigung» von Transportleistungen?

- **Kritische Dienstleistungen:** Ist der Geschäftspartner als Agent befugt, in Vertretung des Unternehmens oder gar in dessen Namen aufzutreten? Kann er im Zusammenhang mit der Geschäftspartnerbeziehung selbst auf Agenten zurückgreifen? Übernimmt er eine Organtätigkeit oder Funktion, die zum Kernbereich des Unternehmens gehört?
- **Auftragsvolumen:** Ist die Geschäftsbeziehung mit einem grossen Auftragsvolumen und/oder hohen Geldwert verbunden? Geht es um eine langfristige und/oder exklusive Geschäftspartnerschaft, aus der sich das Unternehmen nur mit Mühe zurückziehen könnte?

Klassifizierung nach Risikostufen – Sind die Risikofaktoren und entsprechenden Indikatoren festgelegt, kann das Unternehmen jede Geschäftspartnerbeziehung einer bestimmten Risikostufe (z.B. «hoch», «mittel» und «tief») zuordnen. Dabei kann es nützlich sein, auf eine Risikomatrix zurückzugreifen (siehe Info-Box unten). Eine solche Matrix hilft, verschiedene Risikokategorien gleichzeitig zu berücksichtigen und eine systematische Gesamtbewertung vorzunehmen. Zweck ist es, dass das Unternehmen jede Geschäftsbeziehung eindeutig einer Risikostufe zuordnen kann.

Konkret sollte eine Geschäftsbeziehung, die irgendwo in der Matrix in ein «Hochrisikofeld» fällt, insgesamt die Risikostufe «hoch» erhalten. Hingegen sollte eine Geschäftspartnerbeziehung nur dann als insgesamt tiefes Risiko angesehen werden, wenn sie in der Matrix ausnahmslos die entsprechenden Felder besetzt. In allen weiteren Fällen sollte die mittlere Risikostufe gelten.

Dazu zwei Beispiele:

- Partner A: Bezieht sich ein Auftrag mit geringem Wert auf ein Land mit hohem Korruptionsgrad, aber eine vergleichsweise «harmlose» Branche,

ist die Geschäftsbeziehung mit einem hohen Korruptionsrisiko einzustufen, sofern es zum Kontakt mit der lokalen Regierung kommt oder der Partner eine Vermittlertätigkeit ausübt. Andernfalls kann von einem mittleren Risiko ausgegangen werden.

- Partner B: Ein Auftrag in einem Land mit tiefem Korruptionsgrad kann als Beziehung mit einem geringen Korruptionsrisiko betrachtet werden, wenn die Art der zu erbringenden Dienstleistungen Korruptionshandlungen sehr unwahrscheinlich macht (keine Interaktion mit Regierungsvertretern und Behörden und keine Agententätigkeit), der Auftragswert gering ist und die Branche als unproblematisch gilt. Bezieht er sich auf ein Land mit hohem Korruptionsgrad, ist der gleiche Auftrag als Beziehung mit mittlerem Risiko einzustufen.

Das Vier-Augen-Prinzip – Klar ist, dass es bei der Bestimmung des Korruptionsrisikos in Partnerbeziehungen keine Einheitsformel gibt, die zu jedem Unternehmen passt. Umso wichtiger ist deshalb das Vier-Augen-Prinzip. So liegt zwar in vielen Unternehmen die Verantwortung für die Risikobewertung bei den Mitarbeitenden, die für die Geschäftspartnerbeziehung verantwortlich sind. Es ist jedoch sinnvoll, dass wei-

Risikokategorie und -indikator		Land	
		Land mit hohem Korruptionsgrad	Land mit tiefem Korruptionsgrad
Branche	Hohes Korruptionsrisiko	Hoch	Hoch
	Geringes Risiko	Mittel <input type="text" value="Partner A"/>	Tief <input type="text" value="Partner B"/>
Behörden	Behördenkontakt	Hoch <input type="text" value="Partner A"/>	Hoch
	Kein Behördenkontakt	Mittel	Tief <input type="text" value="Partner B"/>
Volumen	Hohes Auftragsvolumen	Hoch	Mittel
	Geringes Volumen	Mittel <input type="text" value="Partner A"/>	Tief <input type="text" value="Partner B"/>
Auftrag	Kritisch (z.B. Agenten)	Hoch <input type="text" value="Partner A"/>	Hoch
	Wenig kritisch	Mittel	Tief <input type="text" value="Partner B"/>

tere Personen (aus dem Unternehmen und nach Möglichkeit auch unabhängige Fachpersonen sowie lokale Expertinnen und Experten) konsultiert werden und Beiträge liefern. Eine zweite unabhängige Instanz gewährleistet Objektivität.

In jedem Fall sollte die Einstufung einer Geschäfts-partnerbeziehung bezüglich Korruptionsrisiko gut begründet und nachvollziehbar dokumentiert sein.

Integritätsprüfung des Geschäftspartners

Die risikobasierte Integritätsprüfung des Partners selbst (auch als «Due Diligence-Prüfung» bekannt) ist das Herzstück eines sorgfältigen Umgangs mit Korruptionsrisiken in Geschäftspartnerbeziehungen. Sie ist im Wesentlichen eine vertiefte Informationsbeschaffung zum Partner.

Die Intensität der Prüfung hängt dabei vom Ergebnis der vorangehenden Risikoanalyse ab. Das heisst: Bei Geschäftsbeziehungen in Kontexten (Ländern, Branchen usw.) mit hohem Risiko für Korruptionshandlungen sollte eine vertiefte Prüfung der Partner erfolgen. In Geschäftspartnerbeziehungen, denen das Unternehmen ein geringes Korruptionsrisiko attestiert, kann es sich indes überlegen, auf gewisse Prüfschritte ganz zu verzichten. Der Verzichtentscheid sollte allerdings gut begründet und dokumentiert sein und nach Möglichkeit von einem Geschäftsleitungsmitglied autorisiert werden, das nicht direkt in die Geschäftspartnerbeziehung involviert ist. Bei Geschäftspartnerschaften in Kontexten mit mittlerem Risiko reicht in der Regel ein Standardvorgehen bei der Partnerprüfung aus.

Konkret kann bei der Integritätsprüfung des Partners ein Grossteil der notwendigen Hintergrundinformationen mit einem Due-Diligence-Fragebogen direkt vom Partner eingeholt werden. Gerade bei Geschäftspartnerschaften in einem Hochrisikoumfeld sind jedoch weitere eigene Abklärungen (etwa über Internetrecherchen und Gespräche mit Referenzpersonen) bis hin zu Recherchen durch professionelle externe Prüfgesellschaften zu empfehlen.

Zentrale Elemente – Folgende Themenbereiche sollten mindestens abgedeckt sein:

- Mitglieder der Leitungsorgane, Eigentümer oder Teilhaber am Partner (ab Teilhaberanteil von mehr als 5%) und effektiv wirtschaftlich Berechtigte;

- Finanzberichte des Partners, vom Partner vorgeschlagene Vergütungsstruktur des Geschäftsvertrags und unübliche Transaktionen;
- fachliche Kompetenz und Eignung des Partners zur Vertragserfüllung;
- geschäftliche Referenzen und Reputation des Partners;
- genereller Umgang des Partners mit Ethik und Compliance.

Warnsignale («Red Flags») – Pro Themenbereich sollten die gesammelten Informationen auf Warnsignale, sogenannte Red Flags, geprüft werden. Damit sind Umstände gemeint, die auf ein erhöhtes Korruptionsrisiko hindeuten. Dieses sollte angemessen gekennzeichnet und durch geeignete Sicherheitsvorkehrungen gemindert werden (siehe Info-Box auf der nächsten Seite).

Weiteres Vorgehen – Die nächste Phase der Due Diligence besteht darin, auf die Ergebnisse der durchgeführten Untersuchungen einzugehen. Dies kann auf zwei Arten geschehen:

- Sofern keine Red Flags identifiziert wurden, kann das Unternehmen die Geschäftsbeziehung regulär aufnehmen bzw. fortsetzen. Idealerweise sollte die diesbezügliche Entscheidung von einer Person autorisiert werden, die nicht selbst an der Geschäftsbeziehung beteiligt und somit unvoreingenommen ist.
- Sofern Red Flags festgestellt wurden, sind weitere Schritte angezeigt. Es gilt, die Vorbehalte vollständig zu klären und auszuräumen oder die Risiken zumindest zu mildern (siehe folgende Massnahmen).

Massnahmen bei Warnsignalen – Wenn bei der Integritätsprüfung eines Partners Red Flags identifiziert werden, bedeutet dies nicht zwingend, dass das Unternehmen die Geschäftsbeziehung mit dem betreffenden Partner nicht aufnehmen oder fortsetzen darf. Es müssen jedoch jegliche Auffälligkeiten geprüft und nötigenfalls angemessene Schritte zur Risikominderung durchgeführt werden.

Dabei kann es zuweilen ausreichend sein, sich direkt mit dem Partner in Verbindung zu setzen und ihn um weitere Informationen zu bitten. Manchmal genügen diese Informationen, um die festgestellten Bedenken auszuräumen. Allerdings sollten die Informationen des Partners ausreichend belegt sein und durch das Unternehmen auf ihre Richtigkeit geprüft werden, nach Möglichkeit durch eine Leitungsperson des Un-

Info: Mögliche «Red Flags» bei der Integritätsprüfung	
Eigentums-/Kontrollverhältnisse am Partner	<ul style="list-style-type: none"> Die Eigentumsverhältnisse an der Partnerfirma können nicht festgestellt werden bzw. es ist nicht bekannt, wer die Kontrolle über den Partner hat (z.B. wenn offizielle Registrierungsunterlagen fehlen). Die Partnerfirma ist ein (teil-)staatliches Unternehmen bzw. wird zu mehr als 50% von einer staatlichen Behörde gehalten.
Finanzberichte des Partners / Vergütungsstruktur des Vertrags / unübliche Transaktionen	<ul style="list-style-type: none"> Die Finanzberichte sind nicht ausreichend detailliert und wurden nicht von einem seriösen Wirtschaftsprüfer erstellt. In den Finanzberichten gibt es Zahlungen, die ungewöhnlich oder widersprüchlich erscheinen (z.B. viele «Beratungskosten» oder übermässige Ausgaben). Der Gesamtbetrag, der für Dienstleistungen oder Waren zu zahlen ist, scheint unangemessen hoch. Die Vergütung ist erfolgsabhängig («Erfolgshonorare») und es werden z.B. hohe Provisionen und Boni verlangt. Es besteht die Aufforderung, politische oder wohltätige Spenden zu leisten. Der Partner wünscht (bspw. in Vorverhandlungen oder dem Due Diligence-Fragebogen) unübliche Transaktionen, z.B.: <ul style="list-style-type: none"> Zahlungen über Bankkonten in einem anderen Land als dem, in dem die Arbeit ausgeführt wird oder der Partner seinen Sitz hat; Zahlungen auf anonyme (nummerierte) Bankkonten; Zahlungen auf Bankkonten, die auf den Namen von Privatpersonen lauten; Zahlungen an andere Dritte für die vom Partner ausgeführte Arbeit; Zahlungen auf mehrere Konten, im Voraus, aufgeteilt in kleine Beträge, in bar oder ähnlich (und nicht per Scheck oder Überweisung).
Fachliche Kompetenz und Eignung des Partners zur Vertragserfüllung	<ul style="list-style-type: none"> Dem Partner fehlen Personalstärke oder ausreichende Erfahrung in der Branche, dem Land oder mit der Art der zu erbringenden Dienstleistungen. Es gibt keine hinreichende geschäftliche Begründung für die Zusammenarbeit. Es liegt kein wettbewerbsfähiger Kostenvoranschlag für die Arbeiten vor. Die Auswahl des Partners wurde nicht auf transparente Weise getroffen. Es besteht die Aufforderung (z.B. durch einen anderen Geschäftspartner oder einen Regierungsbeamten), diesen speziellen Partner zu beauftragen.
Geschäftliche Referenzen / Reputation des Partners / Historie in Bezug auf Korruption	<ul style="list-style-type: none"> Der Partner ist nicht bereit, Geschäftsreferenzen vorzulegen, oder die Antworten der Referenzpersonen geben Anlass zur Sorge. Der Umfang der Internetpräsenz des Partners steht nicht in einem angemessenen Verhältnis zur Grösse und zu den angebotenen Dienstleistungen oder es gibt negative Medienberichte in Bezug auf seine finanzielle Lebensfähigkeit. Internetrecherchen ergeben Hinweise auf unethische, korrupte oder sonstige kriminelle Aktivitäten. Der Partner war Gegenstand von behördlichen oder gerichtlichen Massnahmen aufgrund angeblicher Verstösse gegen Anti-Korruptions-Gesetze. Der Partner steht auf einer (inter)nationalen Sanktionsliste oder der «schwarzen Liste» der Weltbank («Ineligible Firms and Individuals»).
Genereller Umgang des Partners mit Ethik und Compliance	<ul style="list-style-type: none"> Der Partner möchte ohne oder nur mit einem unpräzisen Vertrag arbeiten. Der Partner zögert, die Einhaltung von Korruptionsvorschriften zu bescheinigen. Der Partner zeigt sich bei der Informationsbeschaffung unkooperativ. Der Partner hat kein angemessenes eigenes Ethik- und Compliance-Programm und keine genügenden Strukturen, um mit Korruptionsrisiken umzugehen (u.a. Richtlinien, Prüfmechanismen oder Schulungen).

Aus der Praxis – Ein bekanntes Schweizer KMU im Konsumgüterbereich strebt den Markteintritt in einem osteuropäischen Land an, das gemäss dem «Corruption Perceptions Index» von Transparency International einen mittelhohen Korruptionsgrad aufweist. Dem Unternehmen liegen Offerten von zwei am Vertrieb interessierten Detailhandelsketten vor.

Eine vertiefte Geschäftspartnerprüfung hat ergeben, dass ein Hauptaktionär der einen Kette zugleich Berater eines Regierungsmitglieds ist. Obwohl das Angebot dieser Kette wirtschaftlich etwas attraktiver ist, entscheidet sich das Unternehmen für den anderen Partner. Dort hat die Integritätsprüfung keine Red Flags ausgelöst. Langfristig ist dieser Entscheid rentabler. Das KMU schützt sich vor einer heiklen Geschäftsbeziehung und ihren möglichen Folgekosten.

ternehmens, die nicht direkt an der Auftragsvergabe beteiligt ist.

In bestimmten Fällen ist es aber notwendig, dass das Unternehmen Verbesserungsmassnahmen mit dem Partner vereinbart. Ein solcher Risikobewältigungsplan sollte klare Zwischenziele, Fristen und zu erbringende Nachweise definieren. Beispielsweise kann das Unternehmen vom Partner verlangen, dass er:

- die Anti-Korruptions-Richtlinien des Unternehmens allen Mitarbeitenden in geeigneter Form zur Kenntnis bringt;
- allen Mitarbeitenden eine Schulung ermöglicht, um deren Verständnis von Anti-Korruptions-Gesetzen, Ethik und Compliance zu verbessern;
- eigene solche Richtlinien erlässt und umsetzt;
- diese Richtlinien gemeinsam mit einer anerkannten Anti-Korruptions-Organisation entwickelt und/oder sie unabhängig zertifizieren lässt;
- ein wirksames System der Korruptionsprävention in seinen eigenen Geschäftspartnerbeziehungen entwickelt.

Wichtig ist hier, dass das Unternehmen die Umsetzung der vereinbarten Massnahmen ausreichend kontrolliert.

Anders in Fällen, in denen die Verdachtsmomente so schwerwiegend sind, dass sie nicht durch die genannten oder durch ähnliche Massnahmen abgemil-

dert werden können, oder bei denen anhaltende Bedenken bestehen: In solchen Fällen ist ein Verzicht auf die Partnerschaft angezeigt.

Anti-Korruptions-Vereinbarung mit dem Partner

Die risikobasierte Integritätsprüfung ist ein unabdingbares Mittel, um integre Partner auszuwählen. Sie bietet aber keinen absoluten Schutz vor Korruptionshandlungen durch den Partner. Das Unternehmen sollte deshalb all seine Partner verbindlich auf striktes Anti-Korruptions-Verhalten verpflichten. Dafür kann es den Partner etwa vertraglich dazu verpflichten, seine eigenen Anti-Korruptionsmassnahmen (etwa Ethik-Kodex und Anti-Korruptionsrichtlinie) ganz oder teilweise zu übernehmen und einzuhalten. Alternativ können spezifische Anti-Korruptionsklauseln direkt in die Zusammenarbeitsvereinbarung aufgenommen werden (siehe Info-Box auf der nächsten Seite).

Weitere Umsetzungsmassnahmen

Rückwirkende Integritätsprüfung – Vielfach nehmen Unternehmen nur dann eine Integritätsprüfung vor, wenn sie eine neue Geschäftspartnerbeziehung eingehen. Grundsätzlich sollten aber auch bereits bestehende Geschäftspartnerschaften einer (wiederum risikobasierten) Prüfung unterzogen werden.

Periodische Re-Evaluation – Jede Geschäftspartnerschaft sollte periodisch neu auf Korruptionsrisiken evaluiert werden. Zu empfehlen ist:

- den Partner regelmässig (beispielsweise einmal jährlich) aufzufordern, den Ethik-Kodex oder die Anti-Korruptions-Richtlinie des Unternehmens zu unterzeichnen;
- vom Partner einen Due Diligence-Fragebogen ausfüllen zu lassen (in ähnlichen oder etwas grösseren Zeitabständen);
- bei langanhaltenden Geschäftspartnerschaften regelmässig eine vollumfängliche (risikobasierte) Integritätsprüfung durchzuführen (beispielsweise alle drei bis vier Jahre).

Sinnvoll ist auch, dass das Unternehmen den Partner verpflichtet, in der Zeit zwischen solchen periodi-

Info: Elemente einer Anti-Korruptions-Vereinbarung

In Geschäftspartnerbeziehungen, die als stark korruptionsgefährdet gelten, sollte das Unternehmen mit dem Partner eine verbindliche Anti-Korruptions-Vereinbarung abschliessen. In der Praxis enthalten solche Vereinbarungen meist folgende Elemente:

- eine Referenz zum allgemeinen Ethik- oder Verhaltenskodex des Unternehmens und/oder einer spezifischen Anti-Korruptions-Richtlinie;
- eine spezifische Definition und ein Verbot von Korruption und weiterem unethischem Verhalten, das nicht geduldet wird;
- über die Korruption im engeren Sinn hinaus: Regeln zum Umgang mit Interessenkonflikten, Geschenken und Einladungen, Reisekosten, Spenden und Sponsoring, Lobbying sowie zum Whistleblowing;
- Informationsrechte, Auskunftspflichten und allenfalls Auditbestimmungen;
- Haftungsausschlussklauseln;
- Sanktionsrechte bei Zuwiderhandeln (Aussetzung oder Abbruch der Partnerschaft).

schen Prüfungen massgebliche Änderungen der Eigentums- oder Kontrollverhältnisse oder in den Leitungsorganen unmittelbar zu melden. Das gibt dem Unternehmen die Möglichkeit, nötigenfalls direkt nach der Meldung weitere Recherchen durchzuführen.

Kommunikation und Schulungen – Massnahmen zum sorgfältigen Umgang mit Korruptionsrisiken in Geschäftspartnerbeziehungen funktionieren nur, wenn sie den zuständigen Mitarbeitenden hinreichend ver-

traut sind. Sie müssen deshalb im Unternehmen proaktiv kommuniziert werden. Regelmässige Schulungen tragen dazu bei, dass die Mitarbeitenden genügend sensibilisiert sind und die entsprechenden Verhaltensregeln kennen und verstehen. Den Mitarbeitenden sollte auch regelmässig und glaubwürdig versichert werden, dass sie keine Nachteile befürchten müssen, wenn sie auf Aufträge verzichten, die nur über einen korrupten Partner entstanden wären.

Anhang

Formulierungsbeispiele aus der Praxis

Massnahmen zur Korruptionsprävention in Geschäftspartnerbeziehungen müssen klar umschrieben und schriftlich festgehalten sein, damit sie tatsächlich wirksam sind. Die nachfolgenden Beispiele aus der Praxis zeigen, wie Unternehmen in Ethik-Kodizes und Anti-Korruptionsrichtlinien Bezug auf ihre Geschäftspartner nehmen bzw. wie sie ausgewählte Elemente ihrer Verträge mit Partnern formulieren.

Es handelt sich um Formulierungsbeispiele, die bloss bei geringen Korruptionsrisiken angemessen sind. Bei mittleren und hohen Korruptionsrisiken sind weitergehende Formulierungen angezeigt. *Nicht* aufgeführt sind Formulierungsbeispiele für unternehmensinterne Verfahrensregeln zur Durchführung von Risikoanalysen und Integritätsprüfungen.

... in Unternehmensdokumenten

Grundsatz – «Wir verurteilen Korruption in jeder Form und setzen unsere Null-Toleranz konsequent um. Dasselbe erwarten wir von unseren Geschäftspartnern. Jede Unterzeichnung eines Vertrags bedingt die Einhaltung dieses Verhaltenskodex und unserer spezifischen Anti-Korruptions-Richtlinien für Geschäftspartner.»

Auswahl der Geschäftspartner – «Wir sind nur so stark, wie es unsere Zusammenarbeit mit Zulieferern, Auftragnehmern und Beratern ist. Wir zeigen Verantwortung, wenn wir unsere Geschäftspartner sorgfältig auswählen. Wir haben deshalb ein detailliertes und strenges Verfahren für deren Prüfung, Beauftragung, Verwaltung und Bezahlung. So stellen wir sicher, dass auch unsere Partner höchste Standards der Korruptionsprävention und -bekämpfung leben.»

Genehmigung und Vergütung – «Vereinbarungen mit neuen Geschäftspartnern bedürfen der Genehmigung durch unsere Geschäftsleitung. Entgelt (hierzu zählen auch Provisionen und Beratungshonorare) wird Geschäftspartnern nur auf Basis einer schriftlichen Vereinbarung und gegen Rechnung bezahlt. Das Entgelt muss in einem angemessenen Verhältnis zur erbrachten Leistung stehen und mittels Banküberweisung bezahlt werden. Sämtliche Zahlungen müssen vollständig und gemäss den geltenden Rechnungslegungsgrundsätzen verbucht und dokumentiert werden. Neben dem schriftlich vereinbarten Entgelt dürfen den Vermittlern keine weiteren Mittel gewährt werden.»

Meldepflicht bei verdächtigen Umständen – «Besteht die Vermutung, dass sich ein Zulieferer, Vermittler, Berater oder ein anderer Geschäftspartner der unlauteren Beeinflussung von Entscheidungsträgern schuldig gemacht haben könnte, ist umgehend unsere Geschäftsleitung zu informieren. Diese zieht gegebenenfalls einen externen Korruptionsexperten zu Rate. Die Zusammenarbeit mit zweifelhaften Partnern ist abzulehnen und nötigenfalls zu beenden.»

... in Verträgen mit Geschäftspartner/-innen

Grundsatz – «Der Geschäftspartner verpflichtet sich, keine Form von Bestechung und Korruption zu tolerieren und sich weder direkt noch indirekt daran zu beteiligen. Er verzichtet darauf, Regierungsbeamten oder privatwirtschaftlichen Partnern Zuwendungen zu gewähren oder zu versprechen, um offizielle Handlungen zu beeinflussen oder einen unlauteren Vorteil zu erlangen. Dies beinhaltet auch den Verzicht auf die Annahme und Gewährung von Beschleunigungszahlungen.»

Massgebliche Gesetze – «Der Geschäftspartner hält sich an die lokalen, nationalen und internationalen gesetzlichen Vorgaben. Unabhängig von diesen hält er die folgenden Grundsätze ein: Die Gewährung persönlicher

Vorteile an Amtsträger und private Entscheidungsträger ist nie erlaubt. Im Geschäftsverkehr darf der Partner keine Geschenke, Zahlungen, Einladungen, Dienstleistungen oder andere geldwerte Vorteile mit der Absicht, eine Geschäftsbeziehung in unzulässiger Weise zu beeinflussen, anbieten, gewähren, fordern oder annehmen.»

Indirekte Verantwortung – «Sofern der Partner im Rahmen des Geschäftsvertrags selbst mit Geschäftspartnern zusammenarbeitet, stellt er auch in dieser Zusammenarbeit die Einhaltung der vorliegenden Vereinbarung sicher.»

Prüfungsrechte und Mitigation – «Der Geschäftspartner erklärt sich bereit, in regelmässigen Abständen an Due Diligence-Prüfungen unsererseits teilzunehmen und dafür auf eigene Kosten zeitnah vollständige und wahrheitsgetreue Informationen zur Verfügung zu stellen sowie allenfalls Abhilfemassnahmen zu treffen.»

Sanktionsrechte bei Zuwiderhandeln – «Diese Richtlinie ist Bestandteil des Geschäftsvertrages. Jeder Verstoss dagegen stellt eine wesentliche Vertragsverletzung dar und berechtigt uns einseitig zur sofortigen Sistierung oder Beendigung des Vertragsverhältnisses, ohne dass sich daraus eine Schadenersatzpflicht ergibt.»

Weiterführende Informationen

- Transparency Schweiz, *Korruptionsprävention und -bekämpfung – Ein Ratgeber für Schweizer KMU*, www.transparency.ch (> News & Publikationen > Ratgeber & Leitfäden).
- Transparency Schweiz, *Korruptionsprävention und -bekämpfung in KMU: Checkliste zur Selbstevaluation*, 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, *Korruptionsprävention und -bekämpfung in KMU: Geschenke und Einladungen*, www.transparency.ch (> News & Publikationen > Ratgeber & Leitfäden).
- Transparency International Deutschland e.V., *Führungsgrundsätze für kleine und mittlere Unternehmen zur Bekämpfung von Korruption* (v.a. Kap. 3.4.2), www.transparency.de (> Publikationen).
- Transparency International France, *Dispositif anticorruption de la loi Sapin 2 – Guide pratique pour la mise en oeuvre des mesures anticorruption imposées par la loi aux entreprises* (v.a. Kap. II.4), www.transparency-france.org (> Publications).
- Transparency International UK, *Managing Third Party Risk: Only as strong as your weakest link*, www.transparency.org.uk (> Publications).
- International Chamber of Commerce (ICC), *ICC Anti-corruption Third Party Due Diligence: A Guide for Small- and Medium-sized Enterprises*, <https://iccwbo.org> (> Find a document).
- ISO Standard 37001 – Anti-bribery management systems (v.a. Ziff. 8.2, 8.5, 8.6 und Appendix A.41 sowie A.10.3. zur Due Diligence von Geschäftspartnern), www.iso.org/standard/65034.html.
- World Economic Forum (WEF) Partnering Against Corruption Initiative (PACI), *Good Practice Guidelines on Conducting Third-Party Due Diligence*, www.weforum.org (> Reports).

Herausgeber	Transparency Schweiz, 3001 Bern
Projektleiter & Autor	Prof. Dr. phil. Marc Herkenrath, Stv. Geschäftsführer Transparency Schweiz
Begleitung & Autor	Dr. iur. Martin Hilti, Rechtsanwalt, Geschäftsführer Transparency Schweiz
Mitarbeit	Lea Fäh, MA International Law Valérie Fournier, MLaw, juristische Praktikantin Transparency Schweiz
Gestaltung	Marc Herkenrath
Titelbild	Shutterstock

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

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

Dieser Leitfaden ebenso wie der *Ratgeber für KMU zur Korruptionsbekämpfung*, die *Checkliste für KMU zur Selbstevaluation*, der Leitfaden *Umgang mit Whistleblowing* sowie der Leitfaden *Geschenke und Einladungen* von Transparency Schweiz sind auf Deutsch und Französisch erschienen. Sie können bei der Geschäftsstelle von Transparency Schweiz bestellt werden und stehen auf www.transparency.ch online zur Verfügung.

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

© 2022 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