



# **Die neuen Business Principles für KMU**

**Anne Schwöbel, Geschäftsführerin**

14. November 2008

SEBWK, Hotel Bellevue Palace, Bern

*Korruption ist die laufende Bewässerung  
bereits vorhandener Sümpfe.*

Wolfgang Gruner (1926 - 2002)

# KMU in der Schweiz

- 99,7% aller Schweizer Betriebe sind KMU
- von 298'720 Unternehmen sind 297'692 KMU
  - 87,9% sind Kleinstunternehmen
  - 10,3% Kleinunternehmen
  - 1,8% Mittelunternehmen
- Gesamtanzahl aller Beschäftigten 3'185'532 Personen, davon 2'150'179 in KMU

# KMU in der Schweiz

- durchschnittliche Unternehmensgrösse im europäischen Vergleich
- grösster Teil Erbringer von Dienstleistungen
- KMU als Zulieferer von Grossunternehmen
- stärkere Vertretung in der Exportwirtschaft als Anteile mit ausländischen Direktinvestitionen

# Was ist Korruption

*Missbrauch einer anvertrauten  
Machtstellung zu privatem Nutzen*

# KMU und Korruption: das Problem



**“Size makes  
one  
vulnerable”**

- Unternehmensexistenz oft von Verträgen abhängig
- Limitierte finanzielle Ressourcen um Korruption ablehnen zu können
- Kein Market Player to “change the game”

**“Pressure vs.  
lack of  
resources”**

- Multinationale Unternehmen fordern von ihren Zulieferern Anti-Korruptionsprogramme
- Limitierte Ressourcen zur Einführung solcher Programme

# KMU und Korruption: Risiken

## Legale Risiken

- Illegalität, Erpressbarkeit
- Geldstrafen
- Anti-Korruptionsgesetzgebung in Exportländern
- Globale Initiativen zur Verschärfung der gesetzlichen Rahmenbedingungen (UNCAC, OECD)

## Finanzielle Risiken

- Geldstrafen
- Geschäfts- und Lizenzverlust
- Reputationsschaden
- Schwarze Liste
- Druck durch Abnehmer

## Management Risiken

- Präzedenzfall
- Gradwanderung zu Betrug und anderen Vermögensdelikten
- Kein offizieller Marktpreis für Korruptionshandlungen

# Anti-Korruptionsprogramm

- **Business Principles for Countering Bribery**
  - Anti-Korruptionsrahmenprogramm:
    - Korruptionsverbot und Implementierung eines Programms
    - Bezieht sich auf diverse Formen der Bestechung im Geschäftsleben
  - Leitfaden (“Guidance document”)
  - 2002 entwickelt von einem Multi-Stakeholder Lenkungsausschuss für grössere Unternehmen
- **“KMU Auflage”**
  - Veröffentlichung am 30. Januar 2008
  - Vereinfachte Form für KMU



# Vorteile der Business Principles



- Prävention um Korruptionsgelegenheiten, Strafen, Lizenzverlust und Blacklisting zu vermeiden
- “Saubere” Reputation erhöht die Chancen Geschäftstätigkeiten mit Multinationalen und Regierungen
- Erhöhte Kreditwürdigkeit
- Einsparen “ausserordentlicher” Ausgaben
- Verbesserte Kontrolle des Managements
- Bessere Mitarbeitermotivation

# Umsetzung der Business Principles

Schritt 1: Verpflichtung zur „Nulltoleranz“ bei Korruption

Schritt 2: Situationsanalyse

- Identifikation von korruptionsanfälligen Bereichen/Schnittstellen
- Evaluation bestehender Massnahmen

Schritt 3: Ausarbeitung eines Antikorruptionsprogramms

- regulatorischen und organisatorischen Massnahmen

# Regulatorische Massnahmen

- Einführung eines Anti-Korruptionsdispositivs
  - Einführung von Richtlinien für die Annahme von Geschenken
  - Festlegung von Sanktionen für fehlbares Verhalten
  - Regelung von Interessenskonflikten, etc.
- Gegenüber Geschäftspartner
  - Verhaltensrichtlinien
  - Vertragliche Anti-Korruptionsklausel

# Organisatorische Massnahmen

- Ernennung eines Korruptionsbeauftragten, zuständig für die Koordination der Massnahmen
- Einrichtung einer unabhängigen Meldeinstanz
- Vier-Augen-Prinzip bei wesentlichen Entscheiden
- Regelmässige Rotation „gefährdeter“ Stellen
- Kontrolle: Durchführung von Stichproben, Verstärkung interner Revisionsstellen

# Sensibilisierung & Kommunikation

- Thematisierung der Korruptionsproblematik als Chef-Sache
- Klare und eindeutige Haltung des obersten Managements (Vorbildfunktion)
- Regelmässige Kommunikation der Anti-Korruptionsbemühungen im Internet, in Informationsbroschüren und an Mitarbeitergesprächen
- Korruptionsspezifische Fort- und Weiterbildungsangebote, ev. unter Einbezug externer Fachpersonen

# Hilfestellung für den Mitarbeiter

## Drei-Frage-Test\* für Handlungen im „Graubereich“

1. Ist mein Vorgesetzter damit einverstanden, falls er davon erfährt?
2. Bin ich damit einverstanden, dass über meine Handlung in der Zeitung berichtet wird?
3. Handelt mein Gegenüber, der solche Vorteile annimmt bzw. gewährt, gemäss dem Verhaltenskodex seines Arbeitgebers?

➔ Falls **eine** der Antworten **nein** ist, führen Sie die Handlung **nicht durch**.

\* Beispiel Hilti

# Genehmigungsformular\*

Vom Mitarbeiter auszufüllen, der von der Situation betroffen ist bzw. die mögliche Handlung vornehmen möchte.	
<b>1. Mitarbeiter</b>	
Name, Vorname:	Abteilung:
<b>2. Beschreibung der Situation/Handlung</b> (z.B. Geschenk, Veranstaltung, Reise, Spesen, Rechtslage, lokale Gewohnheiten/Sitte, Wert des Geschenks, <b>Vergabe oder Entgegennahme</b> )	
Argumente für die Vornahme/Akzeptanz der Handlung:	
<b>Vom Vorgesetzten auszufüllen</b>	
<b>3. Vorgesetzter</b>	
Name, Vorname:	Abteilung:
<b>4. Bemerkungen vom Vorgesetzten</b> Begründung für Genehmigung/Verweigerung der Handlung:	
<b>5. Entscheidung des Vorgesetzten:</b> <input type="checkbox"/> Handlung genehmigt <input type="checkbox"/> Handlung verweigert	
<b>6. Kategorie der Situation/Handlung:</b> <input type="checkbox"/> Unproblematisch <input type="checkbox"/> Graubereich <input type="checkbox"/> Unzulässig	
Datum:	Datum:
Unterschrift Mitarbeiter:	Unterschrift Vorgesetzter:
Vollständig ausgefülltes Formular muss an zentraler Stelle der Hilti Organisation verwahrt werden	

\*Zum Verständnis des Prozesses: siehe Rückseite

\* Beispiel Hilti

- Transparenz
- Einheitliche Handhabung
- Verringerung der Grauzone
- Kontrolle durch Audit
- Enthftung für Mitarbeiter

# Schlussfolgerung

- **Korruptionsbekämpfung und -prävention**

- Paradigmawechsel: Von der Enttabuisierung zur Sensibilisierungsphase
- Bestandteil unternehmerischer Verantwortung auch für KMU
- Zeichen persönlicher Haltung und Integrität
- Business Principles als ein Instrument zur Korruptionsbekämpfung







**Workshop Business Principles  
für KMU im März 2009**

**[www.transparency.org](http://www.transparency.org)**

**[www.transparency.ch](http://www.transparency.ch)**

**[info@transparency.ch](mailto:info@transparency.ch)**