

Edition Governance

Früherkennung
unlauterer
Geschäftspraktiken

Leitfaden für Aufsichtsgremien

von

Dr. Hans J. Marschdorf

ERICH SCHMIDT VERLAG

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2016

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch
bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den
strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als
auch der ISO Norm 9706.

Gesetzt aus Garamond, 10pt/12pt

Satz: Tozman Satz & Grafik, Berlin
Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort.....	5
Kapitel A – Unlautere Geschäftspraktiken.....	15
I. Die Bandbreite unlauterer Geschäftspraktiken.....	15
II. Beschaffungsprozesse.....	16
1. Bedeutung der Beschaffung für die ökonomische Zielerreichung.....	16
2. Leistungs-Typologie.....	16
3. Vergabemethoden.....	17
4. Preisgestaltung.....	17
III. Korruption.....	19
1. Begriffsbestimmung.....	19
2. Bestechung und Vorteilsgewährung im Ausland ..	20
3. Die Anwendung des Untreuetatbestands auf Korruptionsvorgänge.....	21
4. Unternehmen, die den Gesetzen anderer Rechtskreise unterliegen.....	22
a) Recht der Sitzstaaten von Vorteilsempfängern ..	22
b) Foreign Corrupt Practices Act der USA.....	22
c) UK Bribery Act.....	23
IV. Der Nexus zwischen Korruption und manipulierten Beschaffungsprozessen.....	23

Kapitel B – Aufsichtsgremien	25
I. Aufsicht: Verantwortung zwischen Sehen und Ermitteln.	25
II. Aufsichtsräte, Verwaltungsräte und Beiräte	27
III. Ausschüsse	29
IV. Vorstand und Vorstandsmitglieder	30
V. Führungskräfte	31
Kapitel C – Motive für die Auseinandersetzung mit der Vermeidung von Korruption auf Ebene der Unternehmensaufsicht	33
I. Gesetz und Moral sind nicht deckungsgleich	33
II. Die Annäherung von Gesetz und Moral in Fragen der Korruption	34
III. Verbleibende Schlupflöcher	35
IV. Verantwortung für den Aufbau und Erhalt von Vertrauen.	37
V. Zwischenfazit	39
Kapitel D – Manipulation von Ausschreibungen	41
I. Methoden der Manipulation von Ausschreibungs- verfahren	41
1. Vorbemerkungen	41
2. Projektspezifikationen	43
a) Zuschnitt auf bestimmte Bieter	43
b) Unterdrückung von Submissionen.	43
c) Aufteilung von Losen.	45
d) Bündelung von Losen	45
e) Preisanfrage für Alternativpositionen und Bedarfspositionen	46
f) Garantien	46
g) Warnsignale.	47

3.	Einholung der Submissionen	48
a)	Offene und beschränkte Ausschreibungen	48
b)	Unterdrückung von Submissionen	50
c)	Angebots-Koordination (Komplementär- Angebote)	51
d)	Rotation von Submissionen	51
e)	Informationsdiebstahl	53
f)	Untervergabe von Auftragskomponenten	54
g)	Warnsignale	54
4.	Bieterauswahl und Auftragsvergabe	55
a)	Bedeutung des Eröffnungstermins	55
b)	Nachgeschobene Submissionen	56
c)	Nachträgliche Veränderung von Angebots- unterlagen	56
d)	Abweichungen zwischen Vertrag und Leistungsverzeichnis	56
e)	Warnsignale	57
5.	Vertragsabwicklung und Abrechnung	58
a)	Verzicht auf Pönalen	58
b)	Änderungen und Ergänzungen	58
c)	Vorteile durch Falschabrechnungen	59
d)	Vermischung unterschiedlicher Projekt- komponenten	59
e)	Doppelzahlungen	59
f)	Überfakturierung durch Preismanipulation	60
g)	Produkt- und Leistungs-Substitution	60
h)	Manipulation des Fertigstellungsgrads	60
i)	Warnsignale	61
II.	Eine Risikomatrix für Ausschreibungen	62
1.	Projektplanung	62
2.	Festlegung der Spezifikationen und Erstellung des Leistungsverzeichnisses	63
3.	Angebotseinholung	65

4. Bieterauswahl und Auftragsvergabe	67
5. Vertragsabwicklung und Abrechnung	68
III. Erkennbarkeit von Warnsignalen für Manipulationen .	70
1. Detailgrad und Aufsichtsebene	70
2. Aussagekraft von Warnsignalen	70
3. Warnsignale und Frühwarnsignale	71
IV. Fallbeispiele	72
1. Errichtung eines Flughafens	72
2. Instandhaltung und Erweiterung einer Fahrrinne für die Schifffahrt	83
Kapitel E – Bestechung und Vorteilsgewährung	87
I. Vorbemerkung	87
II. Formen der Begünstigung.	87
1. Bargeld und bargeldnahe Leistungen.	87
2. Transfers auf Offshore-Konten	90
3. Scheinrechnungen	91
4. Sachwerte	92
a) Immobilien	92
b) Kunstgegenstände	93
c) Schmuck und Uhren	94
III. Modi Operandi	95
1. Schmiergeldfonds (Slush Funds).	95
a) Funktion	95
b) Methoden	95
c) Warnsignale	97
2. Rechtsanwälte als Intermediäre	98
a) Gründe für die Einschaltung von Rechts- anwälten im Zusammenhang mit Bestechung und Vorteilsgewährung	98
b) Warnsignale	99

3. Gemeinnützige Organisationen	100
a) Bedeutung im Zusammenhang mit korrupten Aktivitäten	100
b) Warnsignale	100
4. Ausländische Agenturen und Berater.	101
a) Die Rolle von Marketing- und Lobby-Agentu- ren bei geschäftlichen Aktivitäten im Ausland . .	101
b) Warnsignale	102
5. Ausländische Importeure	102
a) Funktion ausländischer Importeure in Zusammenhang mit Schmiergeldzahlungen. . .	102
b) Warnsignale	103
6. Subunternehmer und Joint Venture-Partner	103
IV. Fallbeispiele	104
1. Errichtung eines Flughafens	104
2. Instandhaltung und Erweiterung einer Fahrwinne für die Schifffahrt	105
3. Straßenbau	106
 Kapitel F – Umgang mit Warnsignalen	 109
I. Ein Fallbeispiel	109
II. Erkennung von Warnsignalen	111
III. Vertiefende Nachfragen	113
IV. Fragetechnik.	114
V. Zusammenarbeit innerhalb des Gremiums	115
VI. Zur Bedeutung der Unschuldsvermutung für Entscheidungen von Aufsichtsgremien	117
 Kapitel G – Schlussbemerkung	 119
 Anhang 1: Übersicht über Warnsignale und die ihnen zuzuordnenden möglichen Verdachtslagen.	 121
 Anhang 2: Ein Fragenkatalog für Aufsichtsgremien	 141

Anmerkungen	149
Bibliografie	153
Index	155
Über den Autor	158