

# *Wirtschaftskriminalität und Compliance in der Automobilindustrie*

*Diese Sonderauswertung  
informiert Sie über die  
Sicherheitslage in der  
deutschen Automobil-  
industrie.*



MARTIN-LUTHER-UNIVERSITÄT  
HALLE-WITTENBERG





---

# *Wirtschaftskriminalität und Compliance in der Automobilindustrie*

*Diese Sonderauswertung  
informiert Sie über die  
Sicherheitslage in der  
deutschen Automobil-  
industrie.*



MARTIN-LUTHER-UNIVERSITÄT  
HALLE-WITTENBERG



## **Wirtschaftskriminalität und Compliance in der Automobilindustrie**

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Von Prof. Dr. jur. Kai-D. Bussmann und Steffen Salvenmoser

Unter Mitarbeit von Dipl.-Psych. Anja Niemecek; M.Sc. oek. Marcel Vockrodt, Economy & Crime Research Center, Halle (Saale); B.Sc. oek. Carl Weuster; Dipl. jur. Tobias Günther

Durchführung der Befragung durch Oliver Krieg, Director Social & Opinion, TNS Emnid, Bielefeld

Juli 2014, 32 Seiten, 15 Abbildungen, Softcover

Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung der Herausgeber nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder.

## Vorwort

Noch vor zehn Jahren konnten die wenigsten Unternehmen mit dem Begriff „Compliance“ etwas anfangen. Heute haben fast 80 % der Unternehmen in der Automobilindustrie ein Compliance-Management-System. Dieser Wert liegt über dem Durchschnitt der übrigen Branchen (74 %). Die Erfolge lassen nicht auf sich warten: Die Wirtschaftskriminalität befindet sich im Rückwärtsgang, auch in der Automobilindustrie.

Allerdings bleiben in dieser Industrie die Risiken, durch Patent- und Markenrechtsverletzungen sowie Industrie- und Wirtschaftsspionage geschädigt zu werden, im Vergleich zur übrigen Wirtschaft auffallend hoch. Cybercrime stellt hierbei zweifellos ein bedeutendes Risiko dar. Zwei Drittel der Taten in der Automobilindustrie werden allerdings durch Entwenden und Kopieren von Firmenunterlagen begangen, also mit relativ einfachen Methoden. Daneben kommt es häufig infolge der Abwerbung von Mitarbeitern zu einem Verlust von Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen.

Trotz der großen Verbreitung von Compliance-Management-Systemen sind Antikorruptionsprogramme in der Automobilindustrie keinesfalls selbstverständlich. Nur jedes zweite Unternehmen in dieser Branche verfügt bislang über ein solches Programm, obwohl Korruption weiterhin ein großes Risiko darstellt. Zwar zeichnet sich bei der Anzahl der von Korruption betroffenen Unternehmen eine sinkende Tendenz ab, dennoch berichten 18 % der befragten Unternehmen der Automobilindustrie von mindestens einem eindeutigen Korruptionsfall und jedes vierte Unternehmen gibt an, infolge von Korruption eines Wettbewerbers eine Geschäftsmöglichkeit verloren zu haben.

Fortschritte zeigen sich in der Einführung von kartellrechtlichen Compliance-Programmen – die Automobilindustrie ist hier inzwischen weiter als die anderen Branchen. Erfolge in der Bekämpfung von Kartelldelikten zeigen sich jedoch noch nicht. 12 % der befragten Unternehmen der Automobilindustrie berichten von mindestens einem Verdachtsfall gegenüber 11 % in den anderen Branchen. Auch gehen die in der Automobilindustrie befragten Unternehmen weiterhin von einer ähnlichen Durchdringung der eigenen Branche durch Kartelldelikte aus wie in der übrigen Wirtschaft.

Die Entwicklung von Compliance erreicht eine neue Stufe. Nachdem viele Unternehmen ihre Compliance-Organisation aufgebaut haben, kommt es nunmehr auf die Qualität des Erreichten an. In der Automobilindustrie hat die Etablierung des Prüfungsstandards 980 des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (IDW) im Vergleich zur den anderen Branchen jedoch erst begonnen. Jedem dritten Unternehmen in der Automobilindustrie ist dieser Standard bekannt, davon hat jedes vierte mit Kenntnis des Standards bereits seine Compliance von unabhängigen Prüfern auditieren lassen. Die Vorteile einer externen Auditierung, wie beispielsweise die Möglichkeit einer Positionsbestimmung durch Benchmarking, externe Qualitätskontrolle und Nachweismöglichkeiten gegenüber Aufsichtsorganen und Kunden, werden auch von Unternehmen in der Automobilindustrie gesehen.

Integrität ist in der Unternehmenskultur der meisten Automobilunternehmen kein Fremdwort. 94% der befragten Unternehmen gehen davon aus, dass die meisten Vorgesetzten ihre Mitarbeiter für Verstöße gegen die Unternehmensrichtlinien kritisieren. Allerdings bestehen bei etwa einem Drittel der Unternehmen in dieser Industrie wie auch in der übrigen Wirtschaft Zweifel, ob bei einigen Vorgesetzten der Zweck nicht vielfach die Mittel heiligt. Hier besteht also noch Nachholbedarf bei der Schaffung eines angemessenen Bewusstseins.

Mit unserer Studie möchten wir die Diskussion über Compliance und die Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität in der Automobilindustrie bereichern. Die Publikation soll es den Unternehmen zudem ermöglichen, zu bestimmen, wie weit sie bei der Bearbeitung dieser Themen im Vergleich zu anderen Unternehmen gekommen sind. Wir bedanken uns an dieser Stelle noch einmal herzlich bei allen Studienteilnehmern für ihre Auskunftsbereitschaft.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre mit vielen aufschlussreichen Erkenntnissen!

Stuttgart, Frankfurt am Main und Halle an der Saale im Juli 2014

***Felix Kuhnert***

***Claudia Nestler***

***Prof. Dr. jur. Kai-D. Bussmann***

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	8
<b>A Entwicklung von Wirtschaftskriminalität in der Automobilindustrie .....</b>	<b>9</b>
1 Wirtschaftskriminalität betrifft 42% der Unternehmen in der Automobilindustrie .....	9
2 Wie hoch ist die Dunkelziffer? .....	10
3 Industrie- und Wirtschaftsspionage – Risiken liegen häufig im Unternehmen selbst.....	12
4 Korruption – trotz sinkender Tendenz weiterhin ein großes Risiko.....	15
5 Kartelldelikte – Automobilindustrie betroffen wie andere Branchen auch.....	16
<b>B Schäden durch Wirtschaftskriminalität in der Automobilindustrie .....</b>	<b>18</b>
1 Direkte finanzielle Schäden .....	18
2 Indirekte Auswirkungen von Wirtschaftskriminalität .....	19
<b>C Compliance in der Automobilindustrie .....</b>	<b>20</b>
1 Weiterhin Bedarf an individualisierten, spezifischen Compliance-Programmen .....	20
2 Verhaltenses Interesse an einer Compliance-Zertifizierung .....	21
<b>D Unternehmenskultur in der Automobilindustrie.....</b>	<b>23</b>
1 Die Bedeutung einer Unternehmenskultur .....	23
2 „Ethical Leadership“ nicht ohne Defizite .....	23
3 Dimensionen einer integritätsförderlichen Erfolgskultur .....	25
<b>E Fazit und Ausblick .....</b>	<b>27</b>
<b>F Methodisches Vorgehen .....</b>	<b>28</b>
Ihre Ansprechpartner.....	29

---

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1	Entwicklung der Wirtschaftskriminalität 2011–2013 .....	9
Abb. 2	Entwicklung der Verdachtsfälle 2011–2013.....	11
Abb. 3	Begehungsform von Wirtschafts- und Industriespionage .....	13
Abb. 4	Vermutete Tätergruppen von Wirtschafts- und Industriespionage in der Automobilindustrie .....	14
Abb. 5	Herkunft der Täter von Wirtschafts- und Industriespionage in der Automobilindustrie .....	14
Abb. 6	Entwicklung der Korruptionsrisiken 2011–2013 .....	15
Abb. 7	Risiko wettbewerbswidriger Absprachen .....	17
Abb. 8	Durchschnittlicher finanzieller Schaden .....	18
Abb. 9	Reputationsschäden in der Automobilindustrie aufgrund von Vermögensdelikten, Korruption und Verstößen gegen Patent- und Markenrechte.....	19
Abb. 10	Compliance in der Automobilwirtschaft im Vergleich.....	20
Abb. 11	Bekanntheit des Prüfungsstandards IDW PS 980 und erfolgte Zertifizierung des Compliance-Management-Systems.....	21
Abb. 12	Nutzen einer unabhängigen Auditierung.....	22
Abb. 13	Ethical Leadership.....	24
Abb. 14	Dimensionen einer integritätsförderlichen Erfolgskultur .....	26
Abb. 15	Funktion der Interviewpersonen in der Automobilindustrie.....	28



# A Entwicklung von Wirtschaftskriminalität in der Automobilindustrie

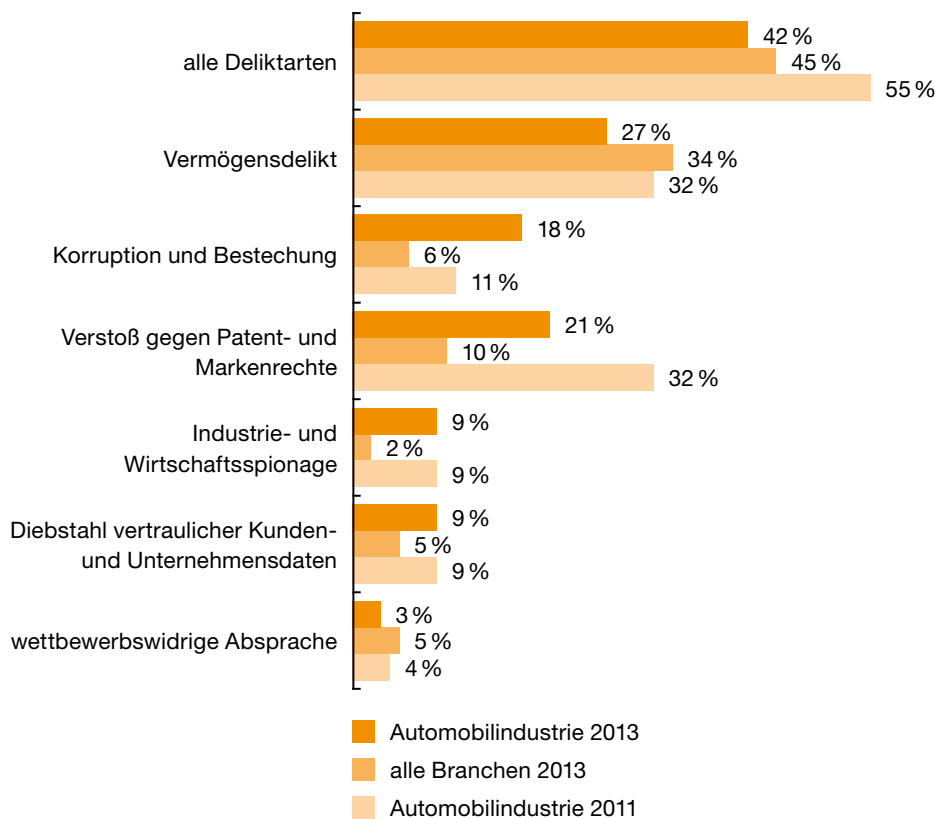
## 1 Wirtschaftskriminalität betrifft 42 % der Unternehmen in der Automobilindustrie

Wie unsere branchenübergreifende Studie zeigt, setzt sich der seit 2009 zu beobachtende Rückgang der Wirtschaftskriminalität fort. Knapp die Hälfte der Unternehmen berichtet 2013 von mindestens einem Schadensfall, während es 2009 noch fast zwei Drittel waren. Damit ist nun wieder das Niveau erreicht, das wir in unserer Studie von 2005 ermittelt haben.

Wie in Abbildung 1 zu sehen, ist eine ähnlich rückläufige Entwicklung auch in der Automobilwirtschaft festzustellen. 2013 berichteten 42 % der Unternehmen in der Automobilindustrie, Opfer von Wirtschaftskriminalität geworden zu sein (bezogen auf alle Deliktarten); 2011 waren es noch 55 %.

**Abb. 1 Entwicklung der Wirtschaftskriminalität 2011–2013**

Mehrfachnennungen waren möglich.



Die meisten Arten von Delikten sind in der Automobilindustrie ähnlich vertreten wie im Durchschnitt aller Branchen.<sup>1</sup> Allerdings liegen auch 2013 Patent- und Markenrechtsverletzungen (21 %), Korruption (18%) sowie Industrie- und Wirtschaftsspionage (9%) deutlich über den Durchschnittswerten aller Branchen. Von mindestens einem konkreten Diebstahl vertraulicher Kunden- und Unternehmensdaten berichten ebenfalls 9%. Mit Ausnahme von Korruption zeigt sich bei allen Delikten ein Rückgang bzw. keine Veränderung seit unserer Studie 2011.

Dies macht deutlich, dass es für jedes Unternehmen in der Automobilbranche wesentlich sein sollte, die relevanten Risiken und Angriffspunkte im Bereich der Wirtschaftskriminalität systematisch zu identifizieren und mit konkreten, risikovermindernden Maßnahmen zu belegen. Unternehmen, die eine offene Kommunikation von Risiken sowohl mit ihren Mitarbeitern wie auch Geschäftspartnern pflegen, diese Informationen in Entscheidungen und Planungen einbeziehen und die Risikolage regelmäßig hinterfragen, können präventiv agieren und schneller bei auftretenden Verstößen reagieren.

Den Deliktarten Patent- und Markenrechtsverletzungen sowie Industrie- und Wirtschaftsspionage kommt eine besondere Bedeutung zu, stellen Innovationen und geistiges Eigentum in der Automobilindustrie doch entscheidende Erfolgsfaktoren dar, durch die die Konkurrenzfähigkeit gesichert und Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Der Schutz des geistigen Eigentums durch ein hinreichendes Risikomanagement- und Kontrollsystem ist daher unbedingt ratsam.

## 2 Wie hoch ist die Dunkelziffer?

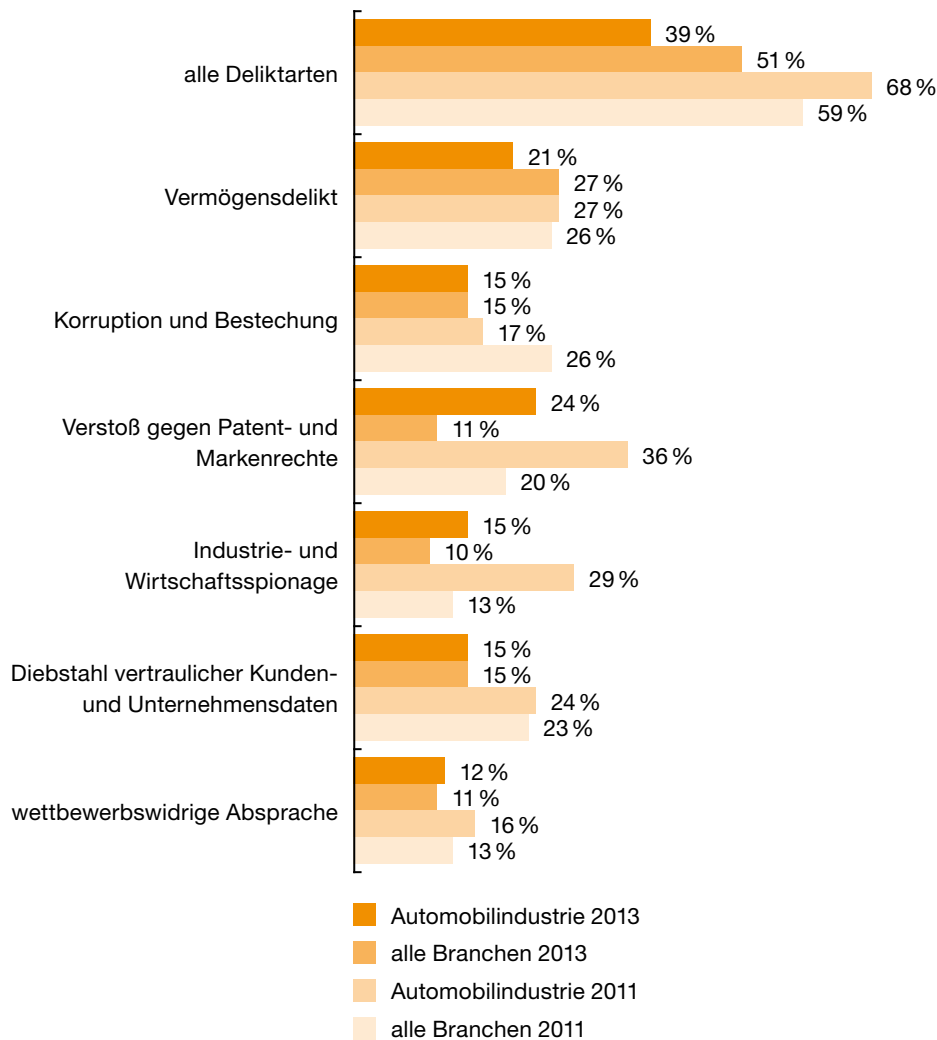
Neben eindeutigen Fällen von Wirtschaftskriminalität gibt es auch Verdachtsfälle. Bei der Entwicklung der Zahlen von Verdachtsfällen bestätigt sich der insgesamt rückläufige Trend der Wirtschaftskriminalität. 39% der befragten Unternehmen in der Automobilindustrie berichten von mindestens einem Verdachtsfall. Im Vergleich zum Durchschnitt aller Branchen bleiben die Risiken von Patent- und Markenrechtsverletzungen und Industrie- und Wirtschaftsspionage überdurchschnittlich hoch. Wie in Abbildung 2 dargestellt, berichtet annähernd jedes vierte Unternehmen (24%) in der Automobilindustrie über einen Verdachtsfall von Patent- und Markenrechtsverletzungen und 15% über einen Verdacht auf Industrie- und Wirtschaftsspionage. Zu letzterem kann man auch die Diebstähle vertraulicher Kunden- und Unternehmensdaten zählen. Knapp 10% berichten über mindestens einen konkreten Fall hierzu (siehe Abb. 1) und 15% über entsprechende Verdachtsfälle (siehe Abb. 2).

---

<sup>1</sup> Auf die Angaben zu Falschbilanzierung und Geldwäsche wurde aufgrund fehlender Fallzahlen verzichtet.

**Abb. 2 Entwicklung der Verdachtsfälle 2011–2013**

Mehrfachnennungen waren möglich.



Angesichts der eindeutigen Fälle sowie der Verdachtsfälle sollte es das Ziel der Automobilhersteller und -zulieferer sein, ihr materielles und geistiges Eigentum durch geeignete Präventions- und Sicherheitsmaßnahmen zu schützen. Eine regelmäßige Überprüfung dieser Maßnahmen im Rahmen des internen Kontrollsystems kann die dargestellten Risiken deutlich reduzieren und Vermögenswerte sichern. Für Unternehmen in der Automobilindustrie ist ein wirksames Risiko-, Kontroll- und Compliance-Management empfehlenswert. Dieses sollte von den Fachbereichen im Unternehmen gestützt werden und in die Geschäftsprozesse integriert sein.

### 3 Industrie- und Wirtschaftsspionage – Risiken liegen häufig im Unternehmen selbst

Bei Wirtschafts- und Industriespionage denkt man heute oft an Cybercrime. Aber es zeigt sich, dass die häufigste Begehungsform geradezu zeitlos ist:<sup>2</sup> Wie in Abbildung 3 zu sehen, wurden zwei Drittel der Taten in der Automobilindustrie durch Entwenden und Kopieren von Firmenunterlagen begangen (65%). Genauso häufig ist auch der Verlust von Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen infolge der Abwerbung von Mitarbeitern (65%).

Daneben gibt es eine Fallgruppe, die auf unachtsames Verhalten der Betroffenen bzw. des Unternehmens zurückzuführen ist: Jeder dritte Fall (35%) von Verrat und Spionage von Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen erfolgt nach Angaben der befragten Unternehmen unter Verwendung öffentlich zugänglicher Quellen, beispielsweise durch Publikationen von Unternehmensangehörigen, Produktinformationen usw. Ebenfalls bedeutsam ist in dieser Kategorie eine weitere Beobachtung: jede vierte Tat (26%) in der Automobilindustrie lässt sich auf das sogenannte Social Engineering – beispielsweise das Aushorchen von Mitarbeitern auf Tagungen und Messen – zurückführen.

Technische Angriffe wiederum sind zwar durchaus häufig, aber sie spielen keine dominierende Rolle im direkten Vergleich der verschiedenen Begehungsformen. 44% der betroffenen Unternehmen berichten über Angriffe auf ihr IT-System und 22% auf mobile Kommunikationsmittel.

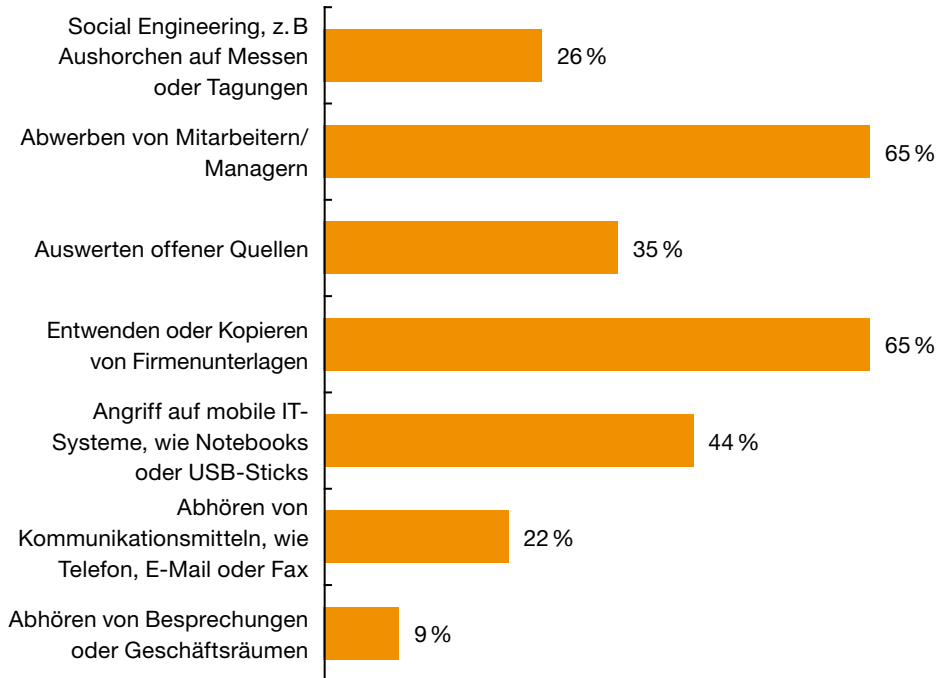
Die Ergebnisse zeigen, dass Wirtschafts- und Industriespionage auch durch das Verhalten der Unternehmen begünstigt werden können. Wie die unterschiedlichen Begehungsformen zeigen, können Sicherheitsmaßnahmen nicht auf den Objekt- und IT-Bereich beschränkt bleiben. Gerade im Bereich Personal und Geschäftsablauf liegen besondere Risiken, die zu berücksichtigen und aktiv zu adressieren sind.

---

<sup>2</sup> Die berichteten Ergebnisse in diesem Abschnitt beruhen auf unserer Erhebung in der Automobilindustrie 2011.

**Abb. 3 Begehungsform von Wirtschafts- und Industriespionage**

Mehrfachnennungen waren möglich.



Basis: Unternehmen, die von konkreten Straftaten berichteten.

Alle unsere bisherigen Studien zur Wirtschaftskriminalität haben gezeigt, dass Unternehmen unabhängig von ihrer Branche zu einem großen Teil von den eigenen Mitarbeitern geschädigt werden. Jede zweite Tat wird von Angehörigen des eigenen Unternehmens begangen. 59 % der Unternehmen in der Automobilindustrie, die nach eigenen Angaben viel Forschung und Entwicklung am Standort Deutschland betreiben, gehen zwar davon aus, dass Wirtschafts- und Industriespionage eher von außen drohen (siehe Abb. 4). Aber 43 % der befragten Unternehmen sehen mittlere bis hohe Risiken auch beim eigenen Personal.

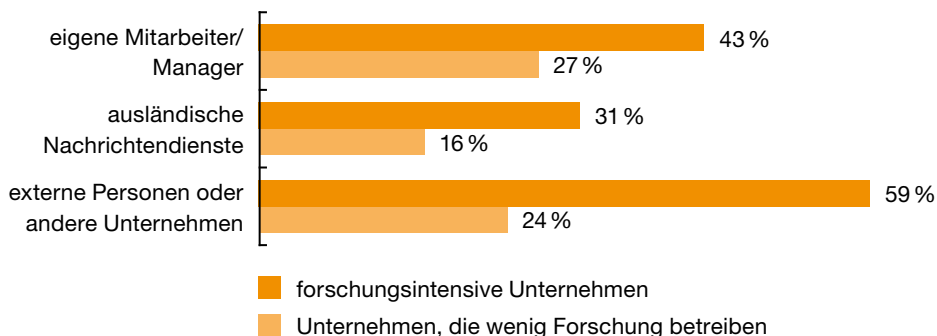
Demgegenüber stuft nur jedes dritte Unternehmen der Automobilindustrie (31 %) die Gefahren durch ausländische Nachrichtendienste ähnlich hoch ein. Allerdings sehen nach der sogenannten NSA-Affäre 80 % der Unternehmen aller Branchen die Nutzung der Cloud-Technologie kritisch bis sehr kritisch. 15 % der Unternehmen ziehen sogar eine Umstellung auf europäische IT-Dienstleister in Betracht. Über die besonderen Risiken des Cloud Computing haben wir in unserer branchenübergreifenden Studie *Wirtschaftskriminalität und Unternehmenskultur 2013* bereits detailliert berichtet.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> PwC: Wirtschaftskriminalität und Unternehmenskultur 2013, S. 19 ff.

**Abb. 4 Vermutete Tätergruppen von Wirtschafts- und Industriespionage in der Automobilindustrie**

Mehrfachnennungen waren möglich.

Anteil der Nennungen in %

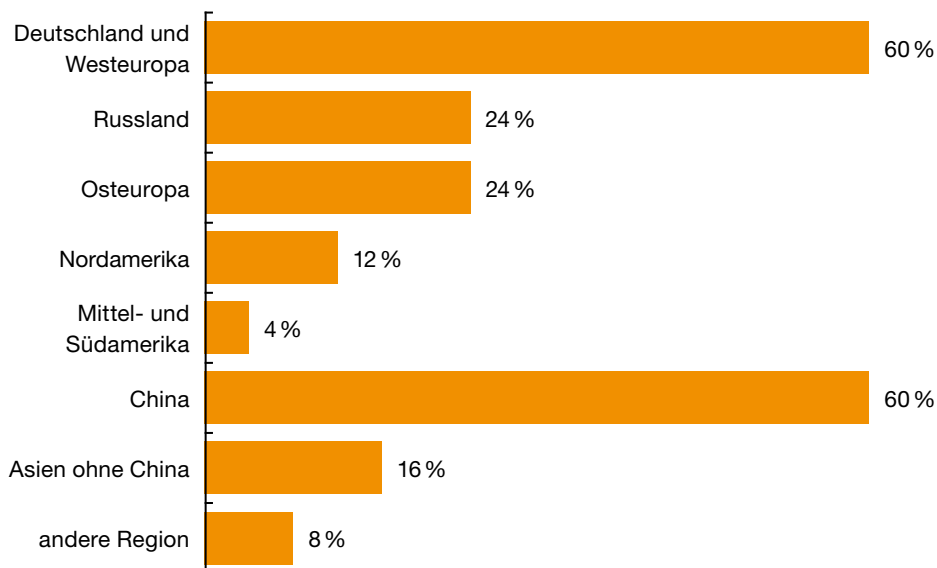


Basis: Unternehmen, die von konkreten Straftaten berichteten.

Bei der Frage nach der Herkunft der Täter richtet sich der Blick zumeist nach Asien. Dass diese Betrachtungsweise zu einseitig ist, zeigen unsere Ergebnisse. Zwar geben 76 % als Herkunftsland der Täter China und das übrige Asien an, doch mit 60 % werden auch Deutschland und Westeuropa sehr häufig genannt (siehe Abb. 5).

**Abb. 5 Herkunft der Täter von Wirtschafts- und Industriespionage in der Automobilindustrie**

Mehrfachnennungen waren möglich.



Basis: Anteil der berichteten Fälle der Unternehmen.

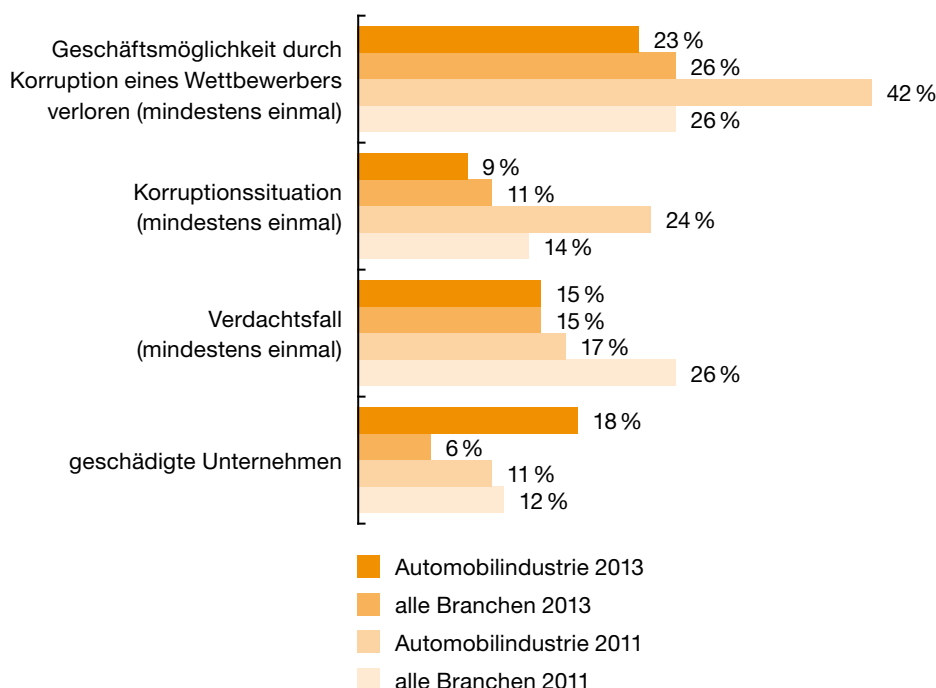
Die dargestellten Erkenntnisse zu Täterprofilen und Vorgehensweisen im Bereich der Wirtschafts- und Industriespionage lassen Handlungsbedarf für die Unternehmen an den forschungsintensiven Standorten in Deutschland erkennen. Im Zentrum sollten dabei schriftliche Verhaltensanweisungen sowie die Sensibilisierung von Führungskräften und Mitarbeitern in Risikobereichen durch Schulungen stehen. Durch die Erläuterung der typischen Vorgehensweisen bei Wirtschafts- und Industriespionage sollen fahrlässiges Verhalten ausgeschlossen und Risiken auf ein Minimum reduziert werden. Indem deutlich gezeigt wird, wie wichtig der Schutz des geistigen Eigentums für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens in der Automobilindustrie ist, kann das Risikobewusstsein entscheidend geschärft und eine höhere Achtsamkeit erreicht werden.

Neben der Sensibilisierung der Mitarbeiter empfiehlt es sich auch, die notwendige Infrastruktur zu schaffen, um Wirtschafts- und Industriespionage abzuwenden. Hierfür sollten die unternehmensspezifischen Risiken regelmäßig überprüft und passende Präventions- und Sicherheitsmaßnahmen definiert und in regelmäßigen Abständen kontrolliert werden.

#### 4 Korruption – trotz sinkender Tendenz weiterhin ein großes Risiko

Korruption gehört weiterhin zu den größeren Risiken in der Automobilindustrie. Zwar zeichnet sich eine sinkende Tendenz ab, aber 18% der Befragten berichten von mindestens einem eindeutigen Korruptionsfall und 15% von mindestens einem Verdachtsfall (siehe Abb. 6). Auch glauben 23% der Unternehmen in der Automobilindustrie, dass sie infolge von Korruption eines Wettbewerbers eine Geschäftsmöglichkeit verloren haben. Dies entspricht in etwa dem Durchschnitt aller Branchen. Das Dunkelfeld in der Automobilindustrie bleibt weiterhin als hoch einzustufen.

Abb. 6 Entwicklung der Korruptionsrisiken 2011–2013



Eine wirksame Korruptionsbekämpfung als Teil eines Compliance-Programms setzt die Kenntnis der konkreten Risiken bzw. der Risikosituation des Unternehmens voraus. Ist es beispielsweise in korruptionsanfälligen Ländern aktiv, die für den Geschäftserfolg wichtig sind, oder benötigt das Unternehmen Vermittler für Geschäftsanbahnungen, dann sollte es konkrete Präventionsmaßnahmen geben. Hier hat sich in den letzten Jahren eine Good Practice für die Geschäftspartneranalyse entwickelt: Ein abgestuftes Verfahren ermöglicht eine Einschätzung des Risikos einer geplanten Geschäftsbeziehung. Diese Einschätzung bildet die Entscheidungsgrundlage für oder gegen die Aufnahme der Geschäftsbeziehung und gegebenenfalls für die Definition notwendiger Überwachungsmechanismen in der laufenden Zusammenarbeit.

Wenn die Risiken im Wesentlichen im Umgang mit Einladungen und Geschenken oder in der Einflussnahme auf Auftragsentscheidungen im Einkauf oder Vertrieb liegen, sollte auch hier gezielt reagiert werden, zum Beispiel durch entsprechende Maßnahmen wie Trainings und Kontrollen. Bei Antikorruptionsmaßnahmen gibt es keinen universellen Ansatz, der alle möglichen Risiken abdecken kann, sondern die Compliance-Programme müssen klar auf die konkreten Risiken des Unternehmens und die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter ausgerichtet werden. Hier hat die Automobilindustrie Nachholbedarf, um Korruption und die damit verbundenen Schäden abzuwenden – vor allem im Hinblick auf die weiter zunehmende Strenge der Regulierungen. In Anbetracht der großen finanziellen Schäden, die Korruptionsfälle nach sich ziehen, zahlen sich Investitionen in vorbeugende Instrumente wie ein Compliance Management und Kontrollsystem in vielen Fällen binnen überschaubarer Zeit aus.

## 5 Kartelldelikte – Automobilindustrie betroffen wie andere Branchen auch

Wie in Abbildung 7 dargestellt, entspricht der Anteil der Unternehmen in der Automobilindustrie, der von eindeutigen Fällen wettbewerbswidriger Absprachen betroffen ist (3%), in etwa dem Durchschnitt in der Wirtschaft insgesamt (5%). Von mindestens einem Verdachtsfall berichten 12% der befragten Unternehmen in der Automobilindustrie und 11% der Unternehmen im Durchschnitt aller Branchen. Das Dunkelfeld dürfte erheblich größer sein, da auch in der Automobilwirtschaft kartellrechtliche Compliance-Management-Instrumente erst seit wenigen Jahren realisiert und umgesetzt werden,<sup>4</sup> sodass viele Fälle vorher nicht erkannt und aufgedeckt werden konnten.

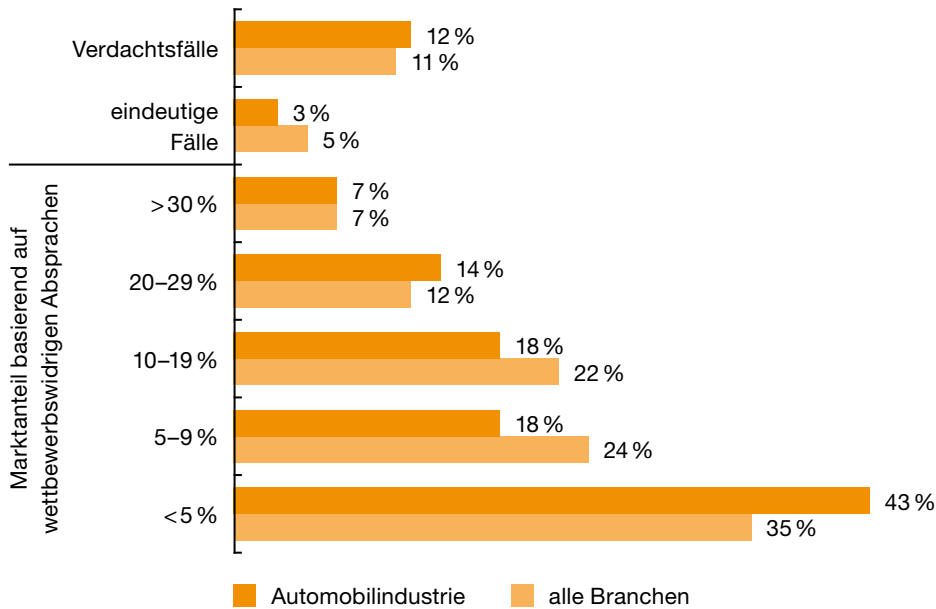
---

<sup>4</sup> Zur geringen Verbreitung von kartellrechtlichen Compliance-Programmen siehe Kapitel C „Compliance in der Automobilindustrie“.



Den auf wettbewerbswidrigen Absprachen beruhenden Umsatzanteil in der Automobilbranche schätzen zwar 43% der Unternehmen dieser Branche als sehr niedrig – unter 5% – ein. Aber immerhin jedes fünfte (21%) Unternehmen geht hier von einem auf Umsatzanteil von über 20% aus.

**Abb. 7 Risiko wettbewerbswidriger Absprachen**



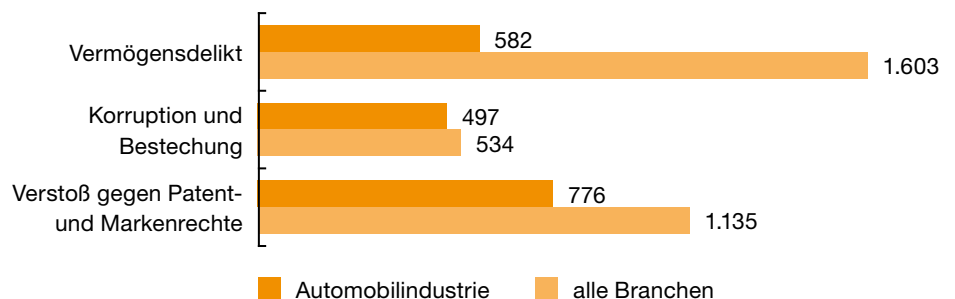
## B Schäden durch Wirtschaftskriminalität in der Automobilindustrie

### 1 Direkte finanzielle Schäden

Der Gesamtschaden infolge von Wirtschaftskriminalität beläuft sich 2013 auf durchschnittlich 1,03 Millionen Euro je betroffenes Unternehmen der Automobilindustrie gegenüber durchschnittlich 3,19 Millionen Euro je Wirtschaftsunternehmen allgemein. Bei diesem Ergebnis ist allerdings zu berücksichtigen, dass es sich bei den befragten Unternehmen der Automobilindustrie im Vergleich zu den branchenübergreifend Befragten um kleinere Unternehmen handelte. Betrachten wir die Schadensfolgen der drei häufigsten Delikte in der Automobilindustrie, so verursachen Vermögensdelikte einen durchschnittlichen Schaden in Höhe von 582.000 Euro und Verstöße gegen Patent- und Markenrechte einen Schaden in Höhe von rund einer dreiviertel Million Euro je betroffenes Unternehmen (siehe Abb. 8). Die geschätzten finanziellen Schäden infolge von Korruption in der Automobilindustrie entsprechen in etwa dem branchenübergreifend ermittelten Durchschnitt.

**Abb. 8 Durchschnittlicher finanzieller Schaden**

in Tsd. €



Basis: Anteil der berichteten Fälle.

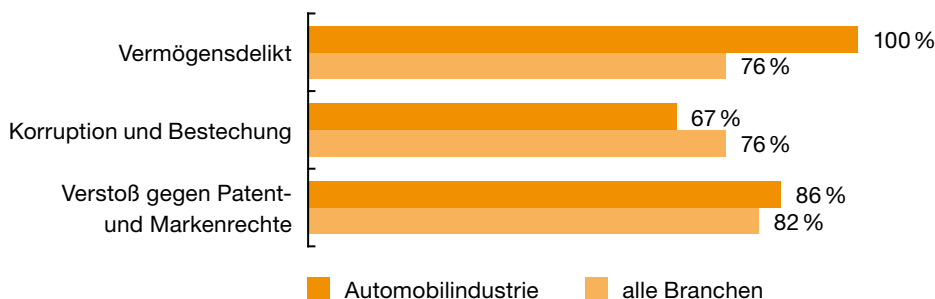
## 2 Indirekte Auswirkungen von Wirtschaftskriminalität

Zu den indirekten Auswirkungen der Wirtschaftskriminalität gehören auch die Kosten, die durch das Management der aufgetretenen Delikte entstehen. Obwohl diese schwerer zu bestimmen sind als die direkten finanziellen Schäden, haben die befragten Unternehmen auch die Managementkosten geschätzt, die ihnen durch die erforderliche Aufarbeitung der aufgetretenen Delikte entstehen.<sup>5</sup> Sie betragen 2013 für die Automobilindustrie nach eigenen Angaben durchschnittlich 252.000 Euro je betroffenes Unternehmen. Die höchsten Managementkosten in der Automobilindustrie verursachen mit durchschnittlich 375.000 Euro Fälle von Wirtschafts- und Industriespionage. Dies lässt sich durch die teilweise sehr komplexen Strukturen und Prozesse erklären, die eine Aufarbeitung aufgetretener Delikte zeit- und ressourcenaufwendig machen. Vorbeugende Maßnahmen bei gleichzeitiger Standardisierung kritischer Prozesse und Systeme können die Kosten zur Prävention und Aufarbeitung somit erheblich senken.

Neben den Managementkosten können Wirtschaftsdelikte zu Reputationsschäden führen.<sup>6</sup> Medien und Öffentlichkeit haben in den letzten zehn Jahren sehr viel aufmerksamer auf Verwicklungen der Unternehmen in derartige Vorfälle reagiert. Alle von Vermögensdelikten betroffenen Unternehmen in der Automobilindustrie berichten von Reputationsschäden. Auch Verstöße gegen Patent- und Markenrechte sowie Fälle von Korruption verursachen oft Reputationsschäden.

**Abb. 9 Reputationsschäden in der Automobilindustrie aufgrund von Vermögensdelikten, Korruption und Verstößen gegen Patent- und Markenrechte**

Mehrfachnennungen waren möglich.



Basis: Anteil der berichteten Fälle.

<sup>5</sup> Die Kosten, die durch das Management der aufgetretenen Delikte entstehen, sind beispielsweise Prozesskosten sowie Ausgaben für Untersuchungen oder Stakeholder-Management.

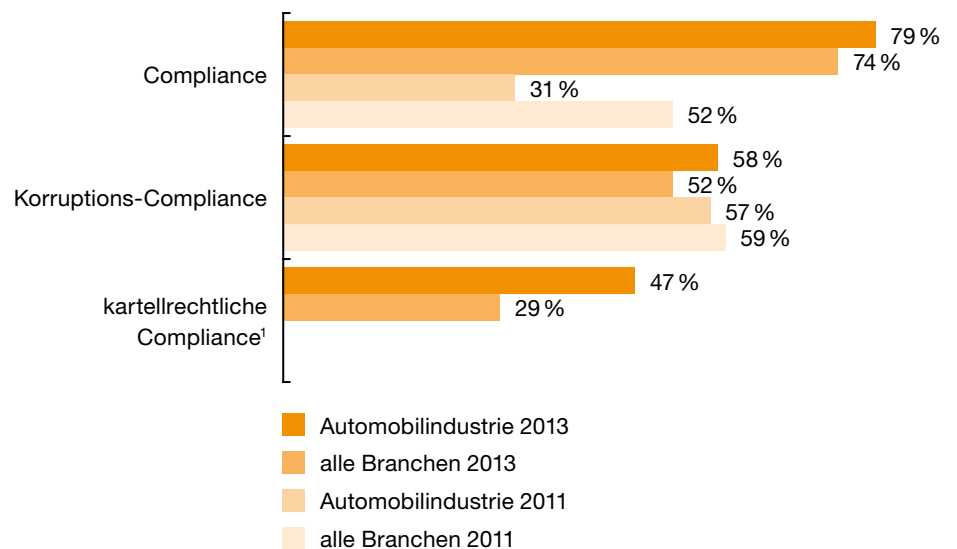
<sup>6</sup> Hierzu zählen wir neben Reputationsverlust in der Öffentlichkeit und bei Aufsichtsbehörden auch die Beeinträchtigung von Geschäftsbeziehungen.

## C Compliance in der Automobilindustrie

### 1 Weiterhin Bedarf an individualisierten, spezifischen Compliance-Programmen

Das Thema Compliance ist aus der deutschen Automobilwirtschaft nicht mehr wegzudenken. Fast 80% haben laut unserer Umfrage im Sommer 2013 ein Compliance-Programm eingeführt – gegenüber 74% in der branchenübergreifenden Betrachtung (siehe Abb. 10). Allerdings stagniert auch hier der Anteil der Unternehmen, die im Rahmen des Compliance-Programms auch ein Antikorruptionsprogramm implementiert haben; nur 58% der Unternehmen in der Automobilindustrie verfügten über ein solches. Fortschritte zeigten sich dagegen bei der Einführung von kartellrechtlichen Compliance-Programmen; diese Entwicklung ist in der Automobilindustrie (47%) weiter fortgeschritten als im Durchschnitt aller Branchen (29%), wenn auch schwächer als die Bekämpfung der Korruption (58%).

**Abb. 10 Compliance in der Automobilwirtschaft im Vergleich**



<sup>1</sup> 2011 nicht erhoben.

## 2 Verhaltenes Interesse an einer Compliance-Zertifizierung

Im Sommer 2011 ist der Prüfungsstandard 980 des IDW (IDW PS 980) eingeführt worden.<sup>7</sup> Unsere Studie zeigt, dass die Etablierung dieses Standards in der Automobilbranche im Vergleich zur übrigen Wirtschaft erst begonnen hat. Wie Abbildung 11 zeigt, ist nur jedem dritten Unternehmen der Automobilbranche dieser Standard bekannt (alle Branchen: 54%) und etwa jedes vierte mit Kenntnis des Standards hat auf dieser Basis eine Zertifizierung seines Compliance-Management-Systems durchführen lassen (alle Branchen: 35%). Im Vergleich zum Durchschnitt aller Branchen ist also in der Automobilindustrie das Interesse an einer solchen Auditierung noch verhalten.

**Abb. 11 Bekanntheit des Prüfungsstandards IDW PS 980 und erfolgte Zertifizierung des Compliance-Management-Systems**



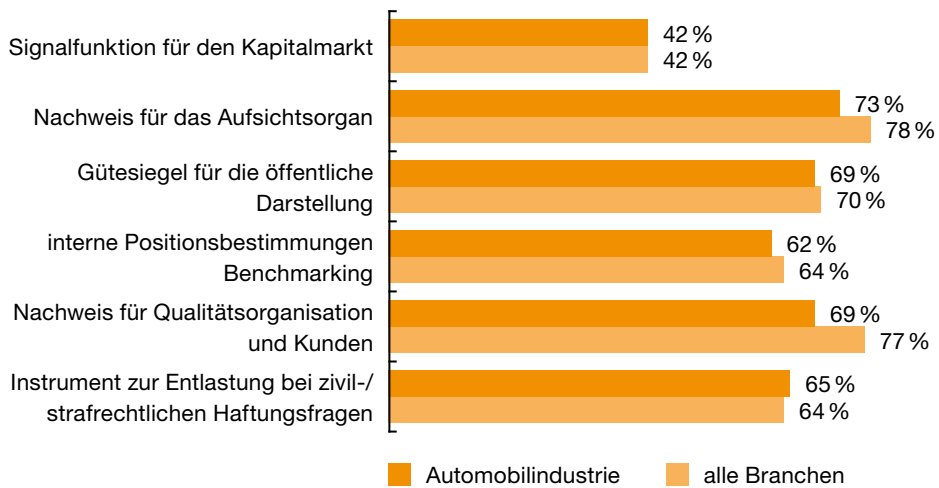
<sup>1</sup> Basis: Unternehmen mit Kenntnis des IDW PS 980.

Wie in den anderen Branchen überwiegen nach Einschätzung der befragten Unternehmen in der Automobilindustrie die Vorteile einer Compliance-Zertifizierung (siehe Abb. 12). Hierzu gehören insbesondere die Eignung einer Zertifizierung für die Qualitätsorganisation (69%) und als Gütesiegel für die Darstellung des Unternehmens in der Öffentlichkeit (69%). Etwa zwei Drittel (62%) sehen einen weiteren Vorteil im Benchmarking und in der Möglichkeit, sich damit bei zivil- und strafrechtlichen Haftungsfällen besser entlasten zu können (65%). Wir gehen daher auch für die Automobilindustrie von einem zukünftig wachsenden Interesse an einer Zertifizierung der vorhandenen Compliance-Programme aus.

<sup>7</sup> IDW Prüfungsstandard: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen (IDW PS 980), IDW Verlag.

**Abb. 12 Nutzen einer unabhängigen Auditierung**

Mehrfachnennungen waren möglich.



Basis: Unternehmen mit Compliance-Programm.

# D Unternehmenskultur in der Automobilindustrie

## 1 Die Bedeutung einer Unternehmenskultur

Für den Erfolg eines Compliance-Programms ist die Unternehmenskultur von besonderer Bedeutung.<sup>8</sup> Zur Unternehmenskultur gehören das klare Commitment der Geschäftsleitung – der „Tone from the Top“ –, die „Ethical Leadership“ der unmittelbaren Vorgesetzten auf allen nachgeordneten Ebenen sowie eine gelebte, integritätsförderliche Erfolgskultur.

## 2 „Ethical Leadership“ nicht ohne Defizite

Zu einer so verstandenen Integritätskultur gehört neben dem „Tone from the Top“ eine ethische Haltung auf allen Ebenen. Die sogenannte „Ethical Leadership“ ist eine Aufgabe, die sich über die Führungsebene hinaus auf nahezu alle Beschäftigten erstreckt. Eine wesentliche Rolle spielt dabei in der Automobilbranche wie auch den anderen Branchen die Vorbildfunktion.

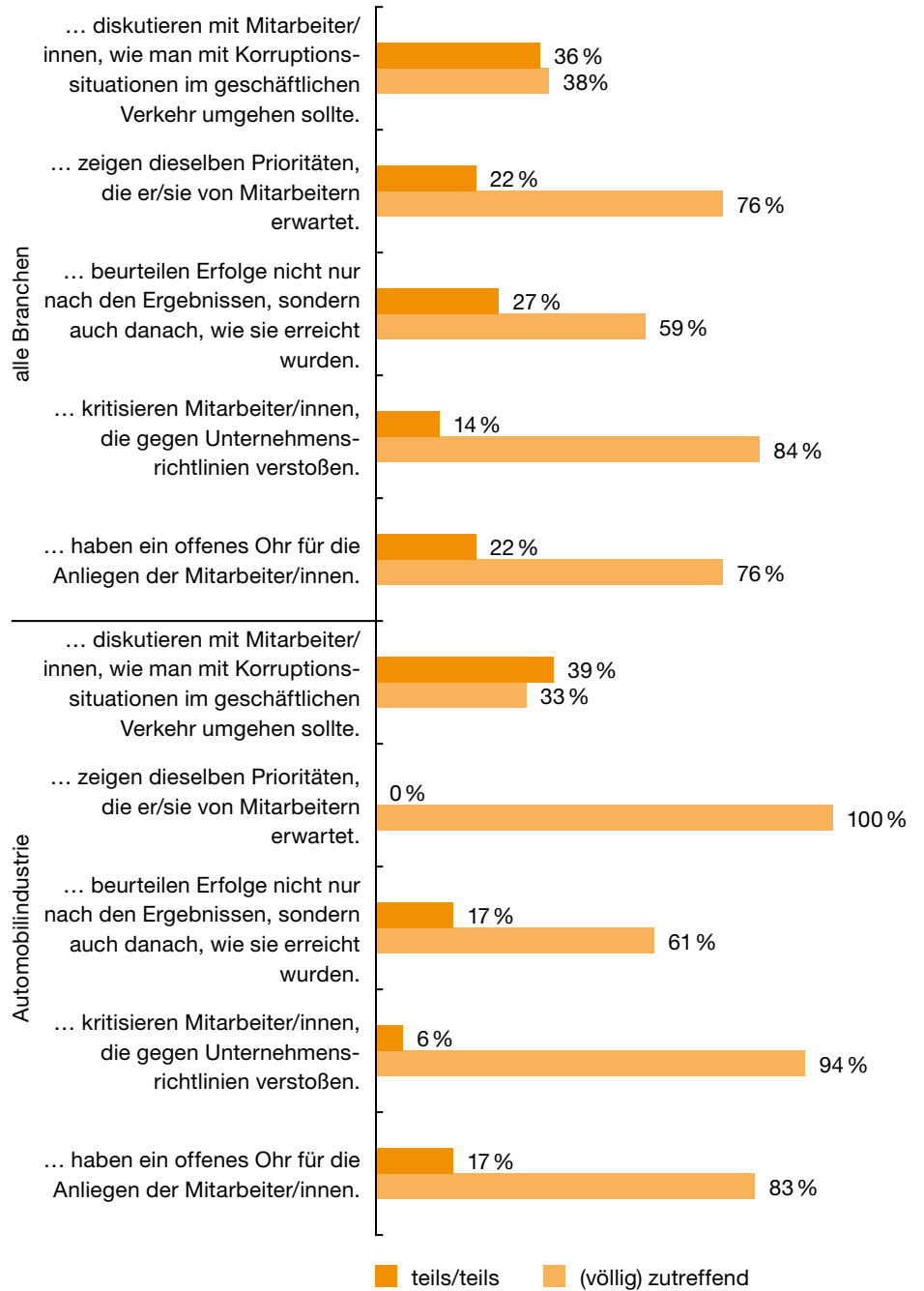
94% der befragten Unternehmen gehen davon aus, dass die meisten Vorgesetzten Verstöße ihrer Mitarbeiter gegen die Unternehmensrichtlinien kritisieren (siehe Abb. 13). Ebenso selbstverständlich ist, dass die Vorgesetzten ein „offenes Ohr“ für die Anliegen ihrer Mitarbeiter haben (83%). Erfreulicherweise zeigen in der Automobilbranche alle Vorgesetzten (100%) dieselben Prioritäten hinsichtlich einer ethischen Verhaltensweise, die sie auch von ihren Mitarbeitern erwarten. Dies liegt deutlich über dem Durchschnitt aller Branchen von 76%.

Zwar werden aus Sicht von 61% der Unternehmen in der Automobilindustrie Erfolge nicht nur nach den Ergebnissen, sondern auch danach bewertet, wie diese erreicht werden (alle Branchen: 59%). Allerdings befürchten die befragten Unternehmen in der Automobilindustrie ebenso oft, dass bei einigen Vorgesetzten der Zweck die Mittel heiligen könnte. Dies lässt umgekehrt den Schluss zu, dass immerhin in mehr als jedem dritten (39%) der befragten Unternehmen in der Automobilindustrie ein ethisch mangelhaftes Führungsverhalten vorkommt.

<sup>8</sup> Ausführlich hierzu PwC: Wirtschaftskriminalität und Unternehmenskultur 2013, S. 48 ff. Hier leicht gekürzte Skala.

**Abb. 13 Ethical Leadership**

Die meisten Vorgesetzten ...





### 3 Dimensionen einer integritätsförderlichen Erfolgskultur

Die Integritätskultur eines Unternehmens bedarf als weiteres Element einer gelebten Erfolgskultur mit vielfältigen, gewachsenen Werten und Handlungsorientierungen, die den Unternehmensalltag aller Beschäftigten – der Mitarbeiter wie auch der Manager – durchdringen. Es geht somit nicht um ein „offizielles Werteideal“, wie es zuweilen in ethischen Richtlinien und anderen internen Broschüren publiziert wird, sondern um eine Werterealität, in deren Rahmen Mitarbeiter im Unternehmen auch erfolgreich sein können. Für den Erfolg eines Compliance-Programms ist entscheidend, ob es sich um eine Erfolgskultur handelt, die der Integrität eines Unternehmens dienlich ist.

Die Erfolgskultur<sup>9</sup> besteht aus vier Dimensionen, die je nach Ausprägung integritäts-hinderlich oder -förderlich sein können:

1. Die Dimension „Individualismus“ beschreibt, inwiefern eigenmächtiges Handeln der Mitarbeiter und das Ausnutzen der eigenen Autorität als Normalität im Unternehmen und somit als Teil der Unternehmenskultur verstanden wird.
2. Eine „offene Kommunikationskultur“ fördert ein offenes Ansprechen von Problemen und somit auch von Regelverstößen.
3. Die Dimension „Regelkonformität“ erfasst, wie bindend die Mitarbeiter die geltenden Richtlinien des Unternehmens wahrnehmen und ob sie auch Richtlinienverstöße durch Kollegen ansprechen.
4. „Transparenz“ bedeutet einen aufrichtigen und transparenten Umgang mit Kollegen und Geschäftspartnern. Transparente Managemententscheidungen fördern eine Unternehmenskultur, in der nicht integres Verhalten schwerer verborgen werden kann.

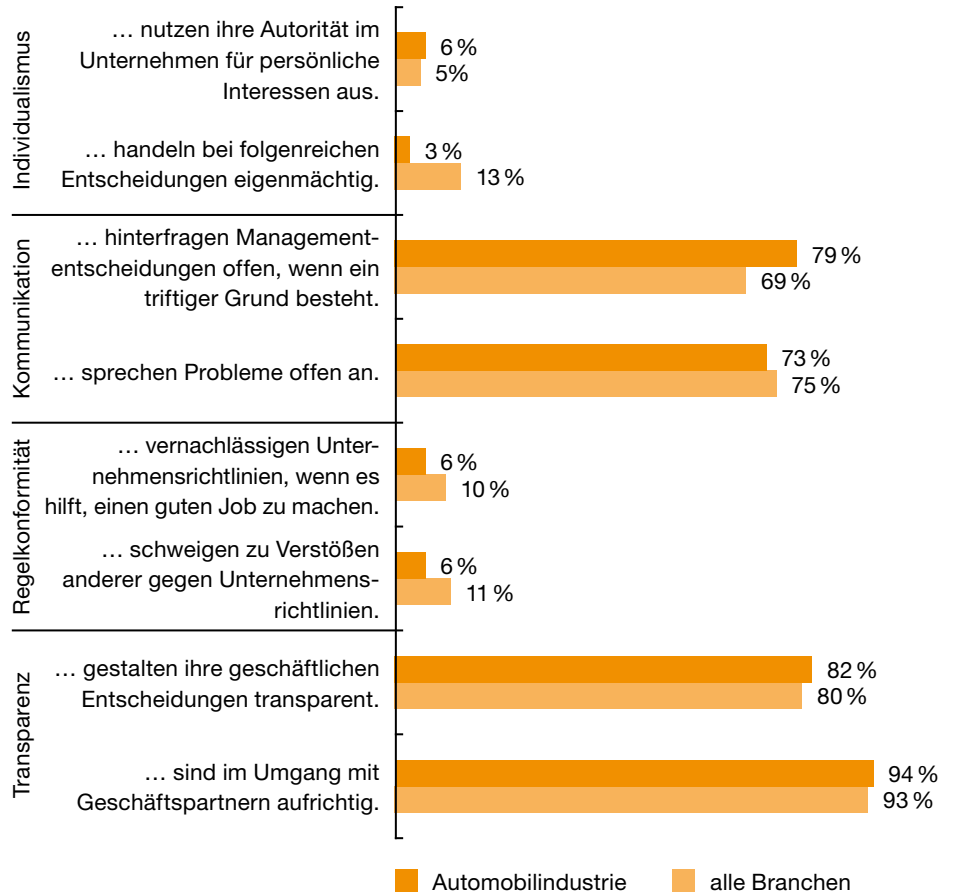
Die befragten Unternehmen in der Automobilindustrie bewerten ihre Erfolgskultur ähnlich positiv wie die aus anderen Branchen. Aber fast jedes zehnte Unternehmen geht davon aus, dass erfolgreiche Mitarbeiter Unternehmensrichtlinien vernachlässigen, wenn es hilft, einen guten Job zu machen (siehe Abb. 14). Auch werden nach Einschätzung der Befragten in 27% der Unternehmen Probleme nicht offen angesprochen.

Allerdings gibt die absolute Mehrheit der Unternehmen in der Automobilindustrie an, dass ihre Mitarbeiter die geschäftlichen Entscheidungen transparent gestalten (82%) und im Umgang mit Geschäftspartnern aufrichtig sind (94%).

<sup>9</sup> Ausführlich hierzu PwC: Wirtschaftskriminalität und Unternehmenskultur 2013, S. 48 ff.

**Abb. 14 Dimensionen einer integritätsförderlichen Erfolgskultur**

Erfolgreiche Mitarbeiter ...



## *E Fazit und Ausblick*

Im Vergleich zum Durchschnitt aller Branchen sind Compliance-Management-Systeme in der Automobilindustrie bereits stärker durchgesetzt. Doch stellen die in dieser Industriesparte besonders ausgeprägten Risiken, nämlich Patent- und Markenrechtsverletzungen sowie Industrie- und Wirtschaftsspionage, die Unternehmen auch vor besondere Herausforderungen. Die Compliance-Bemühungen müssen diesen Risiken mit konkreten Maßnahmen begegnen, damit das geistige Eigentum als kritischer Erfolgsfaktor geschützt bleibt. Im Bereich Personal und in den Geschäftsabläufen besteht in dieser Hinsicht noch Handlungsbedarf.

Wie die Unternehmen anderer Branchen sind sich auch die Unternehmen der Automobilindustrie der Korruptions- und Kartellrisiken bewusst. Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung sollten stets die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens und seiner Mitarbeiter berücksichtigen. Nicht zuletzt auch die zunehmende Regulierung macht entsprechende Investitionen notwendig. Erst seit wenigen Jahren werden kartellrechtliche Compliance-Management-Instrumente in der Automobilindustrie eingesetzt. Sie sind daher noch wenig verbreitet. Bei den Kartelldelikten dürfte das Dunkelfeld also besonders hoch sein. In anderen Industrien beobachten wir derzeit, dass das Thema Exportkontrolle stark an Bedeutung gewinnt. Damit ein Compliance-Management-System wirksam bleibt, ist es entscheidend, dass die Compliance-Instrumente laufend um diese neuen Risiken erweitert werden.

Wichtig ist auch, dass die Unternehmenskultur als vollwertiger Bestandteil eines erfolgreichen Compliance-Programms wahrgenommen wird. Wie in anderen Branchen besteht in der Automobilindustrie Nachholbedarf bei der Ausgestaltung einer integritätsförderlichen Unternehmenskultur (Integritätskultur). Für die Integrität eines Unternehmens ist diese ebenso bedeutend wie das Compliance-Management-System. Der Erfolg eines Compliance-Programms hängt also auch davon ab, wie der „Tone from the Top“, die „Ethical Leadership“ und die gelebte Erfolgskultur im Unternehmen ausgeprägt sind und zusammenwirken. Dabei sind der offizielle Wertekatalog und die im Unternehmen gewachsene Werterealität nicht zwingend identisch. Je stärker diese drei Elemente übereinstimmen, desto leichter akzeptieren und „leben“ die Mitarbeiter konkrete Compliance-Maßnahmen – und dies selbst dann, wenn ihre Arbeit dadurch komplexer wird.

## F Methodisches Vorgehen

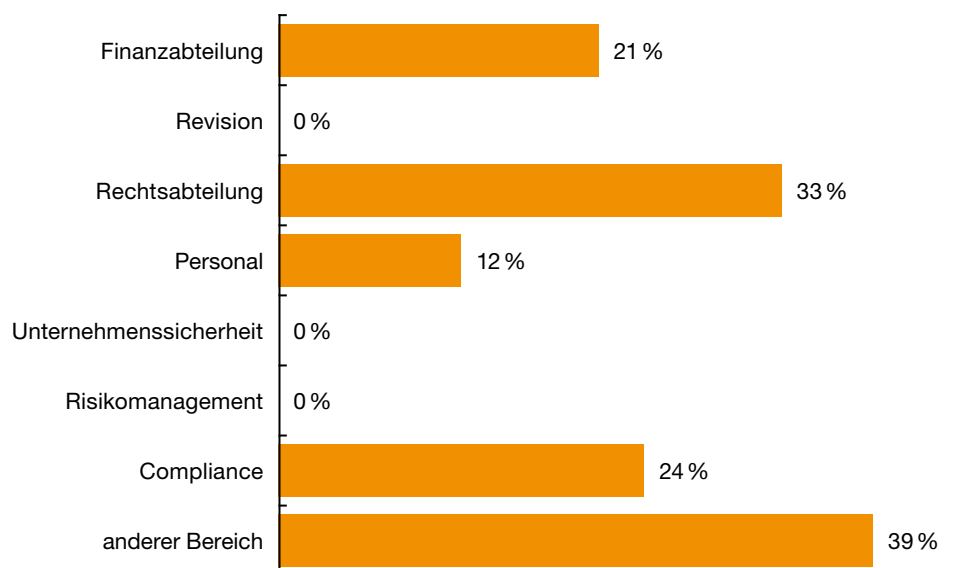
Die vorliegende Sonderauswertung zur Wirtschaftskriminalität in der Automobilindustrie in Deutschland wurde im Auftrag von PwC und der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg von TNS Emnid durchgeführt.

Von Mitte Mai bis Mitte Juli 2013 wurden in Deutschland 603 Unternehmen aller Branchen telefonisch zu diesem Thema interviewt. Die im Folgenden beschriebenen Ergebnisse stellen eine gesonderte Auswertung der Angaben von 33 Unternehmen aus der Automobilindustrie dar. Zum Vergleich wurden zudem die Angaben von 75 Unternehmen der gleichen Branche aus unserer Studie von 2011 herangezogen. Die Ergebnisse sind aufgrund des Verfahrens der Zufallsstichprobenziehung repräsentativ. Details zur Methodik können der siebten branchenübergreifenden Studie *Wirtschaftskriminalität und Unternehmenskultur 2013* entnommen werden, die PwC im November 2013 publiziert hat.<sup>10</sup> In diese Studie wurden fast ausschließlich Unternehmen einbezogen, die in Deutschland bzw. weltweit mindestens 500 Mitarbeiter haben. Überwiegend sind es internationale Unternehmen. Bei der Stichprobe zur Automobilindustrie handelt es sich bei der Hälfte (49%) der Teilnehmer um mittelständische Unternehmen mit 500 bis 1.000 Mitarbeitern in Deutschland. 24% haben über 1.000 bis 5.000 Mitarbeiter und bei 21% liegt die Beschäftigtenzahl über 5.000. International vertreten sind drei Viertel der befragten Unternehmen. 42% sind sogar weltweit vertreten bzw. verfügen über viele internationale Standorte. Jedes zweite befragte Automobilunternehmen ist an einer Börse notiert (52%).

Wie Abbildung 15 zeigt, geben 33% der befragten Personen in der Automobilindustrie an, in der Rechtsabteilung tätig zu sein, 24% im Bereich Compliance und 21% in der Finanzabteilung.

**Abb. 15 Funktion der Interviewpersonen in der Automobilindustrie**

Mehrfachnennungen waren möglich.



<sup>10</sup> Siehe [www.pwc.de](http://www.pwc.de)

## Ihre Ansprechpartner

### PwC

#### **Felix Kuhnert**

Partner  
Automotive Leader  
Tel.: +49 711 25034-3309  
felix.kuhnert@de.pwc.com

#### **Claudia Nestler**

Partner  
Forensic Services  
Tel.: +49 69 9585-5552  
claudia.nestler@de.pwc.com

#### **Jörg Tüllner**

Partner  
Business Consulting Automotive  
Tel.: +49 89 5790-5682  
joerg.j.tuellner@de.pwc.com

#### **Dr. Marc Jeker**

Senior Manager  
Forensic Services  
Tel.: +49 89 5790-6162  
marc.jeker@de.pwc.com

### **Über uns**

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 157 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 9.300 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,55 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

### ***Forensic Services***

Trotz alarmierender Studien werden die Risikofaktoren Wirtschaftskriminalität und Wirtschaftskonflikte vielfach unterschätzt. Ihnen frühzeitig entgegenzusteuern ist heute wichtiger denn je. Wir begleiten Sie von der Prävention über die lückenlose Aufklärung aller Fälle – auf Wunsch in Zusammenarbeit mit den Ermittlungsbehörden – bis zur konkreten Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen. Als Berater oder Gutachter helfen wir Ihnen, Schäden aus Wirtschaftskonflikten geltend zu machen und die Interessen Ihres Unternehmens durchzusetzen. Auch als Schiedsgutachter, Schiedsrichter oder Konfliktmoderator stehen wir Ihnen gern zur Verfügung.

### ***Business Consulting Automotive***

Mit einem hohen Grad an Globalisierung, Vernetzung und Volatilität stellt das Marktumfeld die Automobilindustrie vor zunehmende Herausforderungen. Stetig kürzer werdende Produktlebenszyklen, verändertes Konsumentenverhalten und steigender Kostendruck fordern die Entwicklung innovativer Strategien und deren operative Umsetzung in Kern- und Managementstrukturen. Diese Entwicklungen sind gepaart mit den stetig steigenden Anforderungen im regulatorischen Compliance-Umfeld. Wir unterstützen unsere Kunden mit adäquaten industriespezifischen Lösungsansätzen. Business Consulting Automotive kombiniert exzellente Beratungskompetenz mit fundiertem Branchen- und Markt-Know-how aus zahlreichen Projekten mit Unternehmen der Automobilindustrie.

## **Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg**

### ***Prof. Dr. jur. Kai-D. Bussmann***

Lehrstuhl für Strafrecht und Kriminologie  
Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Tel.: +49 345 55-23116  
kai.bussmann@jura.uni-halle.de



