Antikorruption in der Praxis

Korruptionsrisiken und praktische Handlungsmöglichkeiten für deutsche Unternehmen in der Ukraine

Dr. Marie-Carin von Gumppenberg
Partnership for Transparency Europe

Josefin-Luise von Massow
FTI Consulting

Teil 1 Risiken erkennen

Teil 2 Erfahrungen teilen

Teil 3 Handeln

Ukraine

Risiken erkennen

Erfahrungen vertraulich austauschen

Handlungsfähigkeit stärken

1 | Warum das Thema für Unternehmen zählt

TEIL 1 · RISIKEN

Korruptionsprävention ist keine Formalität, sondern Risikomanagement in einem Hochdruckumfeld.

Geschäftsrisiko

Verzögerungen, Ausschluss von Ausschreibungen, Vertragsverlust, Zahlungs- und Lieferkettenprobleme

Reputationsrisiko

Vertrauensverlust bei Kunden, Gebern, Banken, Öffentlichkeit und Mitarbeitenden

Rechts-, Haftungs- und Sanktionsrisiko

Korruption, Exportkontrolle, Sanktionen und Geldwäsche wirken zusammen. Organisations- und Aufsichtspflichten können Haftungsfolgen auslösen.

erkennen **prüfen** **dokumentieren** **eskalieren**

2 | Ukraine-Kontext: Fortschritt – sensible Risikofelder

CPI 2025

36/100

Rang 104 von 182 Ländern

EU-Kommission

Prioritäre Risikofelder u. a.: öffentliche Beschaffung, Wiederaufbau, Energie, Infrastruktur, Bau, Landmanagement, Zoll und Steuern.

OECD

Integrität, Kontrolle, Audit, Justiz und öffentliches Beschaffungswesen bleiben zentrale Reform- und Umsetzungsfelder.

Für Unternehmen entscheidend

- nicht vom Länderbild auf jede Unternehmensbeziehung schließen
- Risiko je Sektor und Projektphase konkretisieren
- Partner- und Zahlungsflüsse getrennt prüfen
- Kontrollen an identifizierte Risiken anpassen

Quellen: Transparency International CPI 2025; EU Ukraine Report 2025; OECD Integrity Review 2025.

3 | Wo entstehen Korruptionsrisiken im Geschäftsprozess?

TEIL 1 · RISIKEN

Risiken hängen oft an konkreten Prozessschritten – nicht an abstrakten Länderurteilen.

Markteintritt	Ausschreibung	Import / Zoll	Genehmigungen	Umsetzung	Zahlung
Partner, Berater, Eigentümer	Spezifikationen, Absprachen	Informelle Gebühren	Lokale Behörden, Kontrollen	Nachträge, Abnahme, Subfirmen	Drittkonten, Kickbacks

Praktischer Ansatz

Für jeden Prozessschritt festlegen: Welche roten Linien gelten? Welche Dokumente sind erforderlich? Wer darf entscheiden – und wer kontrolliert?

4 | Manipulation bei der Auftragsvergabe

TEIL 1 · RISIKEN

Wer bekommt den Auftrag – und warum?

Ausschreibung für einen Anbieter

Die Vorgaben passen genau zu einer Firma. Andere Anbieter können kaum mitbieten.

Abgesprochene Angebote

Firmen stimmen Preise ab oder geben Scheinangebote ab, die nicht gewinnen sollen.

Missbrauch von Notfallvergaben

Der Auftrag wird ohne Wettbewerb vergeben. Die behauptete Eile ist kaum begründet.

Verdeckte Beziehungen

Ein Entscheider bevorzugt eine Firma, mit der er privat oder geschäftlich verbunden ist.

Warnsignale: enge Vorgaben · kurze Fristen · ähnliche Angebote · persönliche Verbindungen

Quellen: OECD, Integrity and Anti-Corruption Review of Ukraine (2025); OECD, Public Procurement in Reconstruction.

5 | Bestechung und Erpressung

Wer verlangt oder erhält einen persönlichen Vorteil?

Rückzahlung aus dem Auftrag (Kickback)

Nach der Vergabe zahlt eine Firma heimlich einen Teil der Auftragssumme zurück.

Geld für die Rechnungsfreigabe

Eine fällige Rechnung wird erst bezahlt, wenn eine zusätzliche Provision fließt.

Geld für schnellere Bearbeitung

Für Zoll oder Genehmigungen werden inoffizielle Zahlungen gefordert.

Vorteile statt Bargeld

Geschenke, Reisen, Spenden oder Jobs für Angehörige sollen Entscheidungen beeinflussen.

Warnsignale: Provisionsforderung · keine offizielle Rechnung · Privatkonto · Geschenke

Quellen: OECD, Integrity and Anti-Corruption Review of Ukraine (2025), Bestechungsforderungen; NABU (2025/2026).

6 | Manipulation bei der Projektdurchführung

Wird wirklich das geliefert, was bezahlt wird?

Überhöhte Preise und Mengen

Auf der Rechnung stehen höhere Preise oder größere Mengen als tatsächlich geliefert.

Abrechnung nicht erbrachter Leistungen

Arbeiten werden bezahlt, obwohl sie fehlen oder noch nicht abgeschlossen sind.

Abnahme trotz Mängeln

Eine Leistung wird als fertig bestätigt, obwohl Arbeiten fehlen oder die Qualität nicht stimmt.

Austausch von Subunternehmen

Nach Vertragsabschluss wird ein Subunternehmen ohne nachvollziehbaren Grund ersetzt.

Warnsignale: hohe Nachträge · fehlende Belege · Abnahme trotz Mängeln · neue Subfirmen

Quelle: NACP / State Audit Service / Basel Institute, Risikoanalyse zum Wiederaufbau (2025).

7 | Verdeckte Vorteile in der Privatwirtschaft

TEIL 1 · RISIKEN

Wie werden illegale Vorteile verschleiert?

Scheinrechnungen für Beratung

Ein Berater stellt eine Rechnung ohne belegbare Leistung. Das Geld kann an Dritte fließen.

Verdeckte Provisionen

Ein Vermittler verlangt viel Geld für Kontakte. Seine Leistung bleibt unklar.

Versteckte Eigentümer

Hinter einer Firma steht eine Person, die zugleich über den Auftrag mitentscheidet.

Bestechung zwischen Firmen

Ein Einkäufer bevorzugt einen Lieferanten und erhält dafür privat Geld oder Geschenke.

Warnsignale: unklare Beratung · hohe Provisionen · versteckte Eigentümer · private Vorteile

Quellen: OECD, Business Integrity (2025); Transparency International, Managing Third Parties.

8 | Red Flags: Wann sollte man stoppen und prüfen?

Red Flags sind keine Beweise – aber Anlässe für eine dokumentierte Prüfung.

- identische oder abgestimmte Angebote
- Provision ohne nachweisbare Leistung
- politisch verbundener Partner
- „Spende“ kurz vor Vergabe
- nur ein Bieter / enger Zuschnitt
- Notfall ohne Begründung
- Abnahme trotz Mängeln
- Zahlung nur gegen Vorteil

Regel: stoppen – prüfen – dokumentieren – eskalieren. Nicht allein entscheiden.

9 | Fälle aus der Praxis

TEIL 2 · AUSTAUSCH

Kurze Beispiele als Brücke vom Erfahrungsaustausch zu konkreten Handlungsmöglichkeiten.

Beschleunigungszahlung

Ein Zoll- oder Behördenkontakt signalisiert: Ohne „kleine zusätzliche Zahlung“ verzögert sich die Abfertigung oder Genehmigung deutlich.

Frage: Was ist die rote Linie – und wie lässt sich der operative Druck auffangen?

Manipulation von Vergabeverfahren

Technische Anforderungen, Informationen oder Fristen werden so gesetzt, dass ein bestimmter Bieter faktisch bevorzugt wird.

Frage: Wann sollte ein Unternehmen stoppen – und wie dokumentiert es die Entscheidung?

Vermittler & Erfolgsprovision

Ein Berater verspricht Zugang zu Entscheidungsträgern und verlangt eine hohe Erfolgsprovision ohne klar überprüfbare Leistung.

Frage: Welche Due Diligence und Vertragsbedingungen sind unverzichtbar?

Vertiefung: Praxisleitfaden von FTI Consulting – kann bei Luise von Massow erfragt werden.

10 | PREVENT – DETECT – REACT: Vom Schema zur Kontrolle

TEIL 3 · HANDELN

Vorbeugen, Warnsignale erkennen, angemessen reagieren und daraus lernen.

PREVENT

Risiken vor der Bindung reduzieren

DETECT

Warnsignale während der Umsetzung sichtbar machen

REACT

Bei Verdacht schnell und sauber handeln

Lernschleife: Erkenntnisse aus typischen Schemata in Verträge, Kontrollen, Partnerprüfung und Trainings übertragen.

11 | PREVENT: Vor Vertragsabschluss Risiken senken

TEIL 3 · HANDELN

Die wirksamsten Kontrollen greifen, bevor Geld, Verträge und Erwartungen gebunden sind.

1

Risikoanalyse

Sektor, Partner, Behörde, Projektphase, Vergabe und Zahlungswege

2

Due Diligence

Eigentümer, Vermittler, Sanktionsbezug, Referenzen und Registerdaten

3

Vertragsklauseln

Anti-Korruption, Audit, Kündigung, Subunternehmer, Zahlungswege

4

Entscheidungsakte

Warum dieser Partner? Dieser Preis? Diese Leistung? Diese Vergabe?

Grundsatz: Bei hohem Risiko nicht mehr Papier produzieren, sondern die entscheidenden Fragen früh und nachvollziehbar klären.

12 | DETECT: Während der Umsetzung Warnsignale sichtbar machen

TEIL 3 · HANDELN

Kontrollen müssen so gestaltet sein, dass Auffälligkeiten tatsächlich erkannt und adressiert werden.

Kontrollen

- Vergabe- und Preisprüfung
- Rechnung gegen Vertrag
- Subunternehmer kontrollieren
- Unabhängige Abnahme dokumentieren

Meldewege

- Vertraulicher Meldekanal
- Schutz vor Repressalien
- Klare Zuständigkeiten
- Rasche Erstbewertung

Monitoring

- Provisionen und Zahlungen prüfen
- Nachträge und Abnahmen beobachten
- Muster wiederholt erkennen
- Erkenntnisse in Risikoanalyse einfließen lassen

13 | REACT: Was tun bei einem Verdacht?

TEIL 3 · HANDELN

Reaktionsfähigkeit entscheidet, ob aus einem Verdacht ein kontrollierbarer Fall oder ein Krisenfall wird.

sofort	**sichern**	Belege und digitale Spuren sichern; Zahlungs- und Vertragsrisiken prüfen; kleine Fallgruppe bilden.
zeitnah	**bewerten**	Sachverhalt, Beteiligte, Verträge sowie rechtliche Pflichten und Meldungen erstbewerten.
nach Prüfung	**entscheiden**	Mit Rechtsberatung Untersuchungen, Vertragsschritte und gegebenenfalls Meldungen entscheiden.
danach	**lernen**	Ursachen, Partnerprüfung, Trainings, Abnahmen und Kontrollen verbessern.

Wichtig: keine Automatismen – handeln, dokumentieren und rechtliche Beratung früh einbeziehen.

14 | Fünf Punkte zum Mitnehmen

1	**Risiken konkretisieren**	Risiko je Vergabe, Partner, Entscheidung, Projektphase und Zahlungsweg analysieren.
2	**Dritte ernst nehmen**	Vermittler, Subunternehmer und wirtschaftlich Berechtigte konsequent prüfen.
3	**Rote Linien vorher klären**	Kickbacks, Scheinrechnungen, Drittkonten und Beschleunigungszahlungen nicht tolerieren.
4	**Dokumentieren & eskalieren**	Warnsignale bei Preisen, Vergaben, Abnahmen und Zahlungen nachvollziehbar klären.
5	**Aus Fällen lernen**	Aus typischen Mustern konkrete Kontrollen, Verträge und Entscheidungsregeln ableiten.

15 | Quellen, Vertiefung und Kontakt

MATERIAL

Auswahl zur Vertiefung und für die Nachbereitung.

Quellen & Vertiefung

Transparency International (2026): *Corruption Perceptions Index 2025*

European Commission (2025): *Ukraine Report 2025*

OECD (2025): *OECD Integrity and Anti-Corruption Review of Ukraine*

NACP / State Audit Service / Basel Institute on Governance (2025): *Assessment of Corruption Risks in the Construction, Reconstruction and Renovation of Civilian Infrastructure of Ukraine*

European Commission (2023/2024): Guidance zu Due Diligence und Vermeidung der Umgehung von Russland-Sanktionen

BAFA (2025): Leitlinien und Merkblätter zu Exportkontrolle, Russland-Embargo und Sanktions-Compliance

FTI Consulting / Morrison Foerster (2026): *Integrity Framework for Ukraine Recovery*.

Integrity Framework for Ukraine Recovery

Praxisleitfaden von FTI Consulting

Kann bei Josefine-Luise von Massow erfragt werden.

Ansprechpersonen

Dr. Marie-Carin von Gumppenberg, mcvg@gmx.de
Partnership for Transparency Europe

Josefine-Luise von Massow,
luise.vonmassow@fticonsulting.com
FTI Consulting