

# Wirtschaftskriminalität Transport und Logistik

*Diese Sonderauswertung  
informiert Sie über die  
Sicherheitslage in deutschen  
Transport- und Logistik-  
unternehmen.*



MARTIN-LUTHER-UNIVERSITÄT  
HALLE-WITTENBERG





---

# **Wirtschaftskriminalität**

## **Transport und Logistik**

*Diese Sonderauswertung  
informiert Sie über die  
Sicherheitslage in deutschen  
Transport- und Logistik-  
unternehmen.*



MARTIN-LUTHER-UNIVERSITÄT  
HALLE-WITTENBERG



## **Wirtschaftskriminalität – Transport und Logistik**

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

Von Klaus-Dieter Ruske, Steffen Salvenmoser und Prof. Dr. Kai-D. Bussmann

Unter Mitarbeit von Kriminologin M. A. Meike Hecker und Dipl.-Psych. Anja Niemecek, Economy & Crime Research Center, Halle (Saale) sowie Dr. Thomas Nagel, Christina Stecker und Dr. Peter Kauschke, PwC Deutschland.

Gesamtkonzeption, Koordination und Auswertung der Befragung durch Oliver Krieg, Director Social & Opinion, TNS Emnid, Bielefeld

Oktober 2012, 32 Seiten, 16 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

Unsere Studie zur Wirtschaftskriminalität aus dem Jahr 2011 hat gezeigt, dass in Deutschland jedes zweite Unternehmen von Wirtschaftskriminalität betroffen ist. Werden die Verdachtsfälle mit einbezogen, sind es fast 75 % der Unternehmen. Für die Transport- und Logistikwirtschaft zeigt die aktuelle Branchenauswertung ein ähnliches Bild. Zu den Risiken, die für die Branche typisch sind, zählen wettbewerbswidrige Absprachen, Vermögensdelikte, Diebstahl vertraulicher Kunden- und Unternehmensdaten sowie Korruption und Bestechung.

Gerade der internationale Warenverkehr erfordert ein geregeltes und faires Miteinander, denn die landestypischen Geschäftspraktiken sind weltweit sehr unterschiedlich und in einigen Ländern ist der Grat zwischen Rechtschaffenheit und jahrelanger geübter Rechtspraxis schmal. Auf Basis des im Jahr 2011 in Kraft getretenen UK Bribery Act verfolgen die Strafverfolgungsbehörden Großbritanniens die Bestechung von Amtsträgern und von Privatpersonen gleichermaßen. Der UK Bribery Act geht damit über den Anwendungsbereich des *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) hinaus, der sich auf die Bestechung von Amtsträgern beschränkt. Durch den UK Bribery Act wächst die Wahrscheinlichkeit, dass korruptive Handlungen entdeckt werden. Unternehmen, die für Verstöße gegen die Antikorruptionsregeln haftbar gemacht werden, können sich aber mit *adequate procedures* vor einer Strafe schützen. Die hierfür erforderlichen Maßnahmen sind laut unseren Studienergebnissen aber gerade in der Transport- und Logistikwirtschaft bislang unterentwickelt oder gar nicht vorhanden. Wir sehen hier daher konkreten Handlungsbedarf.

Mit unserer Studie möchten wir die laufende Diskussion zur Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität in der Transport- und Logistikbranche unterstützen.

Wir bedanken uns an dieser Stelle noch einmal herzlich bei allen Studienteilnehmern für ihre Auskunftsbereitschaft.

Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre!

Düsseldorf, Frankfurt am Main und Halle an der Saale, im Oktober 2012

**Klaus-Dieter Ruske   Steffen Salvenmoser   Prof. Dr. Kai-D. Bussmann**

---

# *Inhaltsverzeichnis*

Abbildungsverzeichnis .....	7
<b>A Wirtschaftskriminalität trifft jedes zweite Logistikunternehmen .....</b>	<b>8</b>
<b>B Wie groß ist das Dunkelfeld? .....</b>	<b>10</b>
<b>C Compliance .....</b>	<b>12</b>
1 Bekämpfung von Korruption weiterhin unzureichend .....	12
2 Kein Rückgang wettbewerbswidriger Absprachen .....	15
<b>D Die Schäden .....</b>	<b>17</b>
1 Anstieg der finanziellen Schäden .....	17
2 Die indirekten Schäden .....	18
<b>E Wirksamkeit der Kontrollinstrumente .....</b>	<b>20</b>
<b>F Täterprofile .....</b>	<b>22</b>
<b>G Das Unternehmen hinter dem Täter .....</b>	<b>23</b>
<b>H Compliance-Leuchttürme .....</b>	<b>25</b>
<b>I Methodisches Vorgehen .....</b>	<b>27</b>
Ihre Ansprechpartner .....	29

---

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1	Häufigkeit von Wirtschaftskriminalität 2011 .....	9
Abb. 2	Anteil der eindeutigen Fälle und Verdachtsfälle nach Deliktarten.....	11
Abb. 3	Stellenwert der Bekämpfung von Korruption gegenüber Behörden und Unternehmen.....	12
Abb. 4	Orientierung am ICC-Verhaltenskodex zur Bekämpfung von Korruption.....	13
Abb. 5	Korruption in Deutschland.....	14
Abb. 6	Geschätzter Marktanteil wettbewerbswidriger Absprachen in der Transport- und Logistikbranche .....	15
Abb. 7	Maßnahmen zur Beachtung kartellrechtlicher Vorschriften .....	16
Abb. 8	Durchschnittlicher Schaden infolge von Wirtschaftskriminalität.....	18
Abb. 9	Die Kosten von Wirtschaftskriminalität .....	19
Abb. 10	Die häufigsten indirekten Auswirkungen infolge von Wirtschaftskriminalität.....	19
Abb. 11	Entdeckungswege der Delikte .....	21
Abb. 12	Beziehung der Täter zum geschädigten Unternehmen .....	22
Abb. 13	Tatgründe externer Täter .....	23
Abb. 14	Schwachpunkte im eigenen Unternehmen bei Taten externer Täter.....	24
Abb. 15	Compliance-Leuchttürme in Deutschland 2011 aus Sicht der Transport- und Logistikbranche .....	26
Abb. 16	Funktion der Interviewpersonen in den befragten Transport- und Logistikunternehmen.....	27

---

## **A Wirtschaftskriminalität trifft jedes zweite Logistikunternehmen**

In unserer branchenübergreifenden Studie<sup>1</sup> berichtete jedes zweite Unternehmen (52 %) über mindestens einen Schadensfall. Nach einem zwischenzeitlichen Anstieg 2009 wurde damit wieder das Niveau von 2007 erreicht (49 %). In der Branche Transport und Logistik lag der Anteil der betroffenen Unternehmen mit 53 % ähnlich hoch.

Wie in den anderen Branchen auch dominieren hier die Delikte Betrug und Unterschlagung (36 %). Gleichwohl weicht ihr Risikoprofil von dem Risikoprofil der in unserer branchenübergreifenden Studie befragten Unternehmen ab: Transport- und Logistikunternehmen waren häufiger von Vermögensdelikten, Korruption, Diebstählen vertraulicher Kunden- und Unternehmensdaten und vor allem von wettbewerbswidrigen Absprachen betroffen. Dagegen gehören Fälle von Patent- und Markenrechtsverletzungen im Vergleich zu anderen Branchen eher zu den Ausnahmen; auch wurden keine Fälle von Geldwäsche genannt.

---

<sup>1</sup> PwC und Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (Hg.), Wirtschaftskriminalität 2011.



**Abb. 1 Häufigkeit von Wirtschaftskriminalität 2011**

Anteil der befragten Unternehmen  
Mehrfachnennungen waren möglich



Für jedes Unternehmen im Transport- und Logistikbereich ist es unerlässlich, die Risiken und Angriffspunkte im Bereich der Wirtschaftskriminalität systematisch zu identifizieren und mit konkreten, risikovermindernden Maßnahmen zu belegen. Unternehmen, die bezüglich dieser Risiken eine offene Kommunikation sowohl mit ihren Mitarbeitern als auch mit ihren Geschäftspartnern pflegen, diese Informationen in ihre Entscheidungen und Planungen einbeziehen und die Risikolage regelmäßig prüfen, können präventiv agieren und bei auftretenden Verstößen auch schneller reagieren.

Aktuell sind für Transport- und Logistikunternehmen neben den klassischen Deliktarten (siehe Abb. 1) weitere Regelungsbereiche mit Risiken für ihre Geschäftstätigkeit verbunden. Hierzu zählen unter anderem die Einhaltung arbeits- und sozialrechtlicher Anforderungen und die Anforderungen aus dem Exportbereich, beispielsweise die Einhaltung von Zollvorschriften und Abwicklungserleichterungen.

Kein Unternehmen im Transport- und Logistikbereich kommt heute noch ohne ein wirksames Risiko- und Compliance-Management aus, das gemeinsam mit allen Fachbereichen in ihre Geschäftsprozesse integriert wird.

---

## **B** *Wie groß ist das Dunkelfeld?*

Für diese Studie haben wir zum ersten Mal nicht nur nach eindeutigen Fällen gefragt, sondern auch nach konkreten Verdachtsfällen<sup>2</sup>, sodass wir einen tieferen Einblick in das Dunkelfeld erhalten konnten. 49% der Transport- und Logistikunternehmen berichteten über mindestens einen konkreten Verdachtsfall. Insgesamt erhöht sich damit die Zahl der durch Wirtschaftskriminalität vermutlich betroffenen Unternehmen in dieser Branche von 53% auf 65%.<sup>3</sup>

Jedes vierte Transport- und Logistikunternehmen gab an, im Erhebungszeitraum mindestens einen konkreten Korruptionsverdacht gehabt zu haben; im Durchschnitt handelte es sich um drei Korruptionsfälle. Jedes fünfte Unternehmen berichtete außerdem durchschnittlich über drei Verdachtsfälle wettbewerbswidriger Absprachen. Die im Branchenvergleich überdurchschnittlich hohe Zahl der Verdachtsfälle bestätigt den bereits zuvor gewonnenen Eindruck, dass es sich bei dieser Form von Wettbewerbsdelikten um ein branchentypisches Delikt handelt.

---

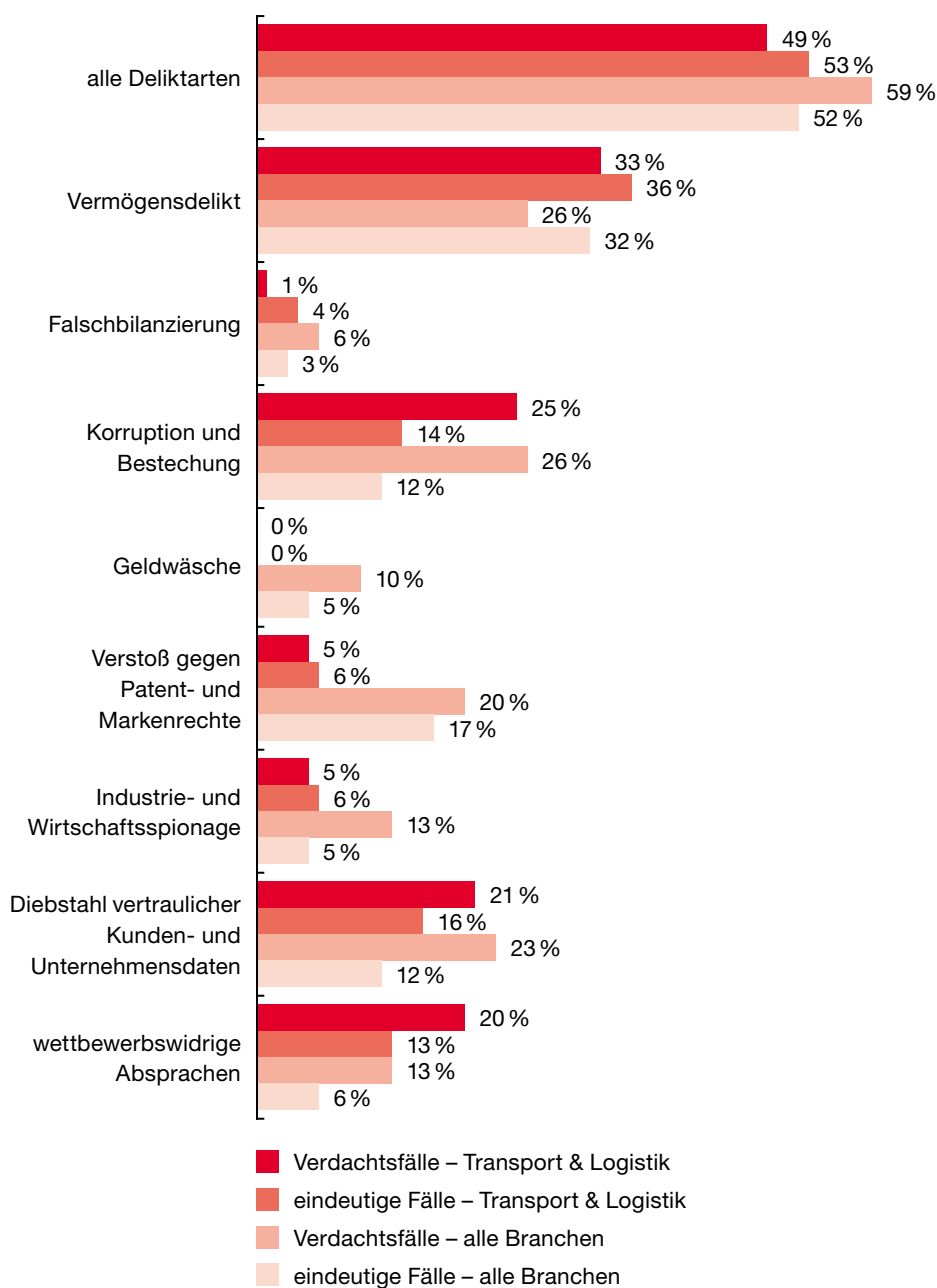
<sup>2</sup> Durch den Begriff „konkreter Verdacht“ sollten bloße vage Vermutungen ausgeschlossen werden. Eine Strafanzeige war jedoch nicht Voraussetzung für eine Klassifikation als konkreter Verdacht.

<sup>3</sup> Da Mehrfachnennungen möglich waren, ergibt sich die Gesamtbelastung hier nicht aus der Summierung von eindeutigen und Verdachtsfällen.

**Abb. 2 Anteil der eindeutigen Fälle und Verdachtsfälle nach Deliktarten**

Anteil der befragten Unternehmen

Mehrfachnennungen waren möglich



Als Reaktion auf die hohe Zahl der eindeutigen Fälle sowie der Verdachtsfälle sollte es das Ziel eines jeden Transport- und Logistikunternehmens sein, sich klar von jeglicher Form der Wirtschaftskriminalität zu distanzieren (Tone from the Top) und in einem Verhaltenskodex aufzuzeigen, was als angemessenes und integriertes Verhalten von den Führungskräften und Mitarbeitern erwartet wird. Am besten eignen sich dazu unternehmensspezifische Beispiele, die aufzeigen, wie Mitarbeiter und Führungskräfte in der Praxis mit Risiken konfrontiert werden und wie sie angemessen darauf reagieren können. Die gemeinsame Erarbeitung dieser Regelungen und ihre Integration in den Arbeitsalltag stellt einen wichtigen Baustein innerhalb eines gut funktionierenden Compliance-Managementsystems dar.

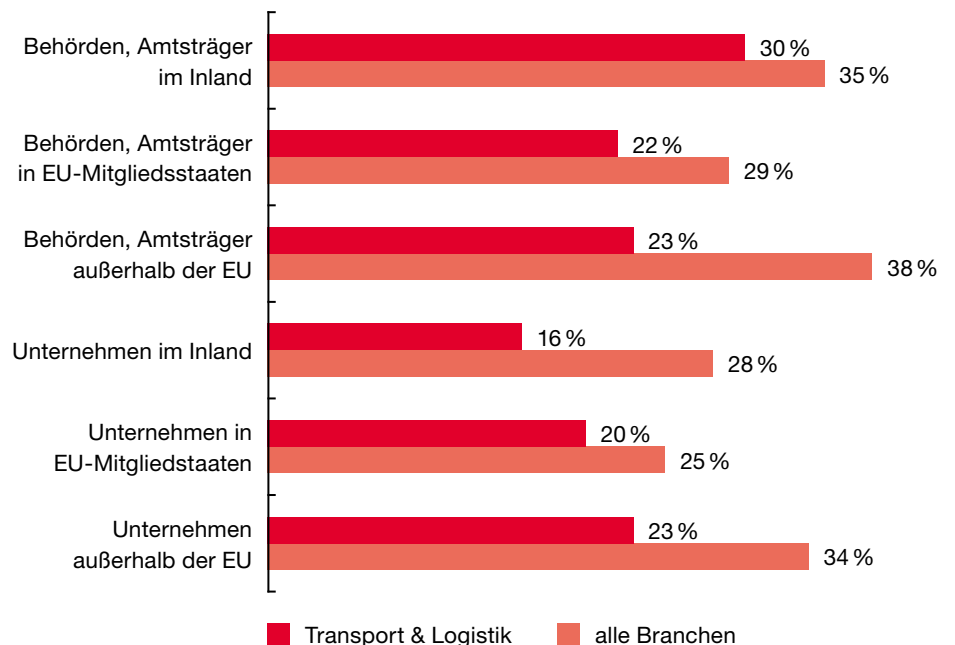
## C Compliance

### 1 Bekämpfung von Korruption weiterhin unzureichend

Auf den ersten Blick könnte der Eindruck entstehen, dass die Bekämpfung von Korruption in der Transport- und Logistikbranche überdurchschnittlich weit fortgeschritten ist. 68% der Logistikunternehmen gaben an, über ein Antikorruptionsprogramm zu verfügen; damit liegen sie deutlich über dem branchenübergreifenden Durchschnitt (59%). Allerdings zeigen die Selbsteinschätzungen der befragten Transport- und Logistikunternehmen, dass das Thema Compliance in der Branche selten einen hohen Stellenwert besitzt; dies gilt sowohl gegenüber Behörden als auch gegenüber anderen Unternehmen der Privatwirtschaft. So wird bundesweit in der Branche der Zurückdrängung von Korruption gegenüber Privatunternehmen auffallend wenig Bedeutung zugemessen: Bei der Korruptionsbekämpfung im Ausland liegt die Transport- und Logistikbranche deutlich unter dem Durchschnitt aller Branchen.

**Abb. 3 Stellenwert der Bekämpfung von Korruption gegenüber Behörden und Unternehmen**

Anteil der befragten Unternehmen



Unsere Studie zeigt überdies, dass es für Transport- und Logistikunternehmen keine Selbstverständlichkeit ist, sich am ICC-Verhaltenskodex zur Bekämpfung von Korruption zu orientieren. So ergab unsere Befragung, dass sich in Deutschland nur 56 % der befragten Unternehmen vollständig oder zum großen Teil an den ICC-Verhaltenskodex halten, während 12 % den Kodex nur teilweise, 13 % kaum und sogar 19 % praktisch gar nicht beachten. Dass den ICC-Richtlinien in den Ländern außerhalb der EU die geringste Beachtung geschenkt wird, zeigt Abbildung 4.

#### Abb. 4 Orientierung am ICC-Verhaltenskodex zur Bekämpfung von Korruption<sup>1</sup>

Anteil der befragten Logistikunternehmen, die sich vollständig oder zum großen Teil am ICC-Kodex orientieren



<sup>1</sup> Die Ergebnisse der Antwortkategorien „vollständig“ und „zum großen Teil“ wurden in der Darstellung zur besseren Übersichtlichkeit zusammengefasst.

Angesichts der in vielen Logistikunternehmen derzeit noch geringen Präventionsanstrengungen verwundert es nicht, dass in der Transport- und Logistikbranche häufiger über Situationen berichtet wurde, in denen Unternehmen das Gefühl hatten, man erwarte von ihnen ein Bestechungsgeld (21 %). Auch meinten im Branchenvergleich mehr Logistikunternehmen, dass sie eine Geschäftsmöglichkeit aufgrund von Bestechung durch einen Wettbewerber verloren haben (30 %).

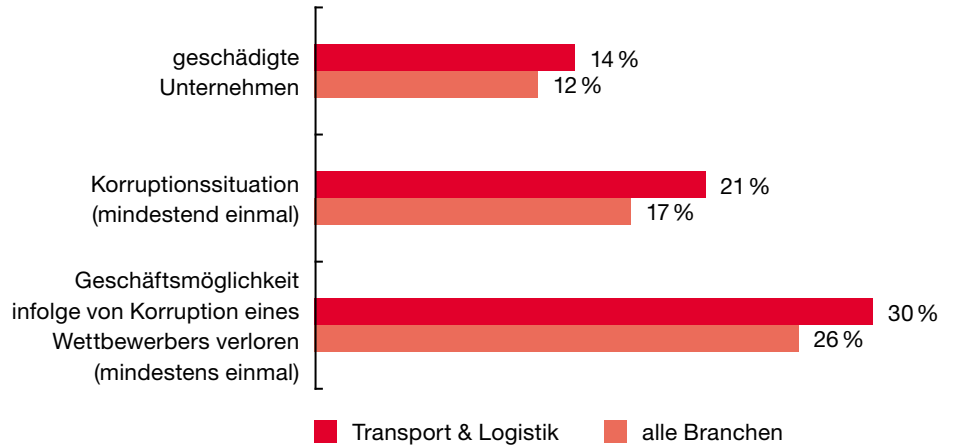
Wir kennen aus unserer Beobachtung Korruptionsfälle wie die Gewährung von Geld- und Sachzuwendungen an Mitarbeiter von Zollbehörden. Sie dienen dazu, Zollabfertigungen zu beschleunigen (*speed money*). In anderen Fällen werden beispielweise Geldzuwendungen an Zwischenhändler getätigt, um bei der Auftragsvergabe bevorzugt zu werden.

Unsere Erhebung hat ergeben, dass die Korruptionsrisiken in der Branche im Vergleich zu den übrigen Branchen erhöht sind. Diese Tatsache dürfte nicht zuletzt durch den sehr hohen Zeit- und Kostendruck, dem die Branche seit Langem ausgesetzt ist, bedingt sein. Wir gehen zudem von einem sehr großen Dunkelfeld aus.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Vgl. dazu PwC und Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (Hg.), Wirtschaftskriminalität 2011, S. 18 f., 27.

### Abb. 5 Korruption in Deutschland

Anteil der befragten Unternehmen



Eine wirksame Korruptionsbekämpfung setzt voraus, dass die Transport- und Logistikunternehmen ihre konkreten Risiken kennen. Sind sie beispielsweise in korruptionsanfälligen Ländern tätig oder benötigen sie Vermittler für Geschäftsanbahnungen, dann sollten sie konkrete Präventivmaßnahmen ergreifen. Hier hat sich in den letzten Jahren eine Good Practice für die Geschäftspartneranalyse entwickelt: Der Risikogehalt einer anvisierten Geschäftsbeziehung lässt sich über ein abgestuftes Verfahren einschätzen. Auf der Grundlage dieser Einschätzung kann man sich dann besser für oder gegen die Aufnahme der Geschäftsbeziehung entscheiden und gegebenenfalls notwendige Überwachungsmechanismen für die Zeit der Zusammenarbeit einrichten.

Besteht ein Risiko in Bezug auf den Umgang mit Einladungen und Geschenken oder auf die Einflussnahme auf Auftragsentscheidungen im Einkauf oder Vertrieb, muss auch hier gezielt mit entsprechenden Maßnahmen wie beispielsweise Trainings oder Kontrolle reagiert werden. Da die Risiken unternehmensspezifisch sind, ist es notwendig, ein auf die Bedürfnisse des Unternehmens und seiner Mitarbeiter ausgerichtetes Compliance-Programm zu etablieren.

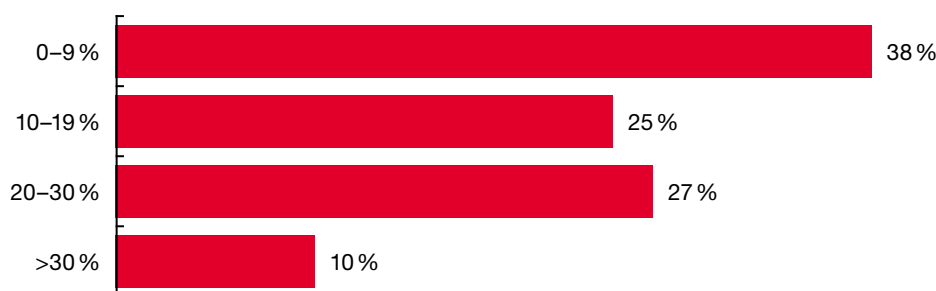
## 2 Kein Rückgang wettbewerbswidriger Absprachen

Die Transport- und Logistikbranche zeichnet sich auch durch eine erhöhte Betroffenheit durch wettbewerbswidrige Absprachen aus. Dies ergab bereits unsere Studie aus dem Jahr 2009; hiernach kam es nach den Schätzungen der befragten Unternehmen branchenübergreifend bei mehr als jeder zehnten Auftragsvergabe (13%) zu Submissionsabsprachen, während es in der Transport- und Logistikbranche 16% waren.<sup>5</sup> Daran hat sich auch 2011 nichts geändert; der Marktanteil wettbewerbswidriger Absprachen wurde von den befragten Transport- und Logistikunternehmen erneut auf durchschnittlich 16% geschätzt. Dabei schätzte jedes vierte Transport- und Logistikunternehmen (27%) den branchenspezifischen Anteil von Absprachen auf 20 bis 30%.

In der jüngeren Vergangenheit sind in der Transport- und Logistikwirtschaft erneut Fälle wettbewerbswidriger Preisabsprachen bekannt geworden. Diese haben für die beteiligten Unternehmen teilweise hohe Geldbußen der Kartellbehörden nach sich gezogen. Einige Unternehmen haben auch von der Kronzeugenregelung Gebrauch gemacht.

**Abb. 6 Geschätzter Marktanteil wettbewerbswidriger Absprachen in der Transport- und Logistikbranche**

Anteil der Unternehmen, die den Marktanteil wettbewerbswidriger Absprachen in Prozent schätzen



Jeder fünfte Befragte (21%) hielt es zudem für möglich, dass Wettbewerber künftig zum Zweck der Kartellbildung an das eigene Unternehmen herantreten werden.<sup>6</sup> Viele Unternehmen dürften aus unserer Sicht die wahre Risikolage sogar eher noch verkennen, da sie über kein Compliance-Programm verfügen. In der Tat sind es nur 26% der Transport- und Logistikunternehmen, die ein Compliance-Programm implementiert haben. Im branchenübergreifenden Durchschnitt hat jedes zweite Unternehmen (52%) ein derartiges Programm eingeführt.

Wir meinen, dass nur durch ein an die Bedürfnisse der jeweiligen Unternehmen angepasstes Programm eine nachhaltige wettbewerbsrechtliche Compliance gewährleistet werden kann. Zwar ist es der Mehrheit der Transport- und Logistikunternehmen aus ihrer Sicht gelungen, alle Vereinbarungen im Einkauf und im Vertrieb (69% bzw. 75%) auf ihre wettbewerbswidrigen Anforderungen zu überprüfen; gleichwohl gehen nur 34% der Unternehmen in dieser Branche von einer zumindest guten Kenntnis des Kartellrechts bei den betroffenen Mitarbeitern aus, 23% vermuten sogar nur geringe oder sehr geringe Kenntnisse.

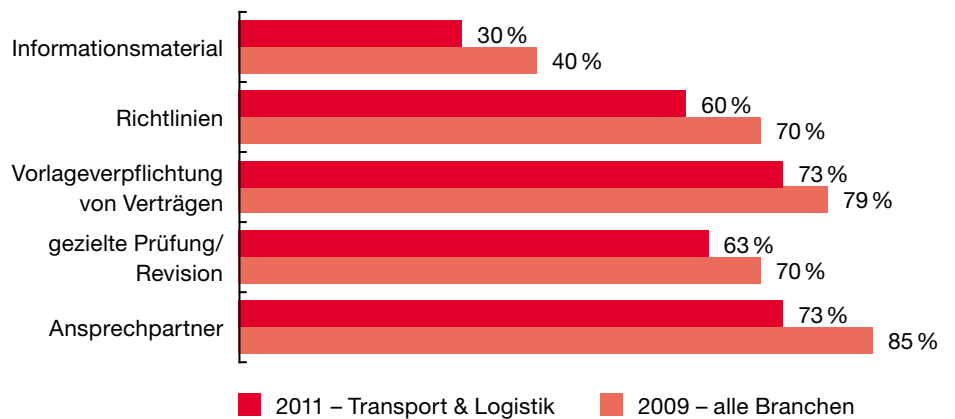
<sup>5</sup> Vgl. PwC und Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (Hg.), Wirtschaftskriminalität 2009 – Sicherheitslage in deutschen Großunternehmen, S. 31.

<sup>6</sup> 13% halten es sogar für (sehr) wahrscheinlich.

Dieser unzureichende Kenntnisstand verwundert nicht. Nur bei jedem zweiten Logistikunternehmen wurden bislang Schulungen dazu durchgeführt, während bei 60% entsprechende Richtlinien vorhanden sind. Dagegen gibt es bei der Mehrheit der Unternehmen (70%) keine Informationsmaterialien. Der branchenübergreifende Vergleich mit den Ergebnissen aus der Studie 2009 zeigt, dass die Anstrengungen zur Beachtung kartellrechtlicher Vorschriften 2011 in der Transport- und Logistikbranche weiterhin unterdurchschnittlich sind.

**Abb. 7 Maßnahmen zur Beachtung kartellrechtlicher Vorschriften<sup>1</sup>**

Anteil der Nennungen



<sup>1</sup> Diese Frage wurde in der Studie Wirtschaftskriminalität 2011 nur den Transport- und Logistikunternehmen gestellt; 2009 wurden hingegen alle Branchen dazu befragt.

Die mit den Verstößen gegen das Wettbewerbs- und Kartellrecht verbundenen hohen Bußgeldsummen sowie der vergleichsweise schlechte Umsetzungsstand in Bezug auf kartellrechtliche Compliance-Programme weisen auf großen Handlungsbedarf bei den Transport- und Logistikunternehmen hin. Im Kern geht es dabei um schriftliche Verhaltensanweisungen sowie Schulungen für Führungskräfte und Mitarbeiter in Risikobereichen. Durch die Erläuterung kartellrechtswidriger Verhaltensweisen und Vorgaben für die Beteiligung an Verbandsaktivitäten und Branchenzusammenkünften können unwissentliche Verstöße ausgeschlossen und Risiken auf ein Minimum reduziert werden. Vorkehrungen für den Fall behördlicher Ermittlungen (Notfallprozeduren) sorgen für eine schnelle Reaktionsfähigkeit; beispielsweise wenn die Staatsanwaltschaft eintrifft. Diese Maßnahmen sind entscheidend, will man die eigenen Rechte wahren, die Ermittlungen unterstützen und eine gute Kommunikation nach innen und außen gewährleisten. Angesichts der komplizierten Rechtsvorschriften empfiehlt es sich stets, kartellrechtliche Analysen und Compliance-Programme durch juristische und betriebswirtschaftliche Expertise begleiten zu lassen.



# D Die Schäden

## 1 Anstieg der finanziellen Schäden

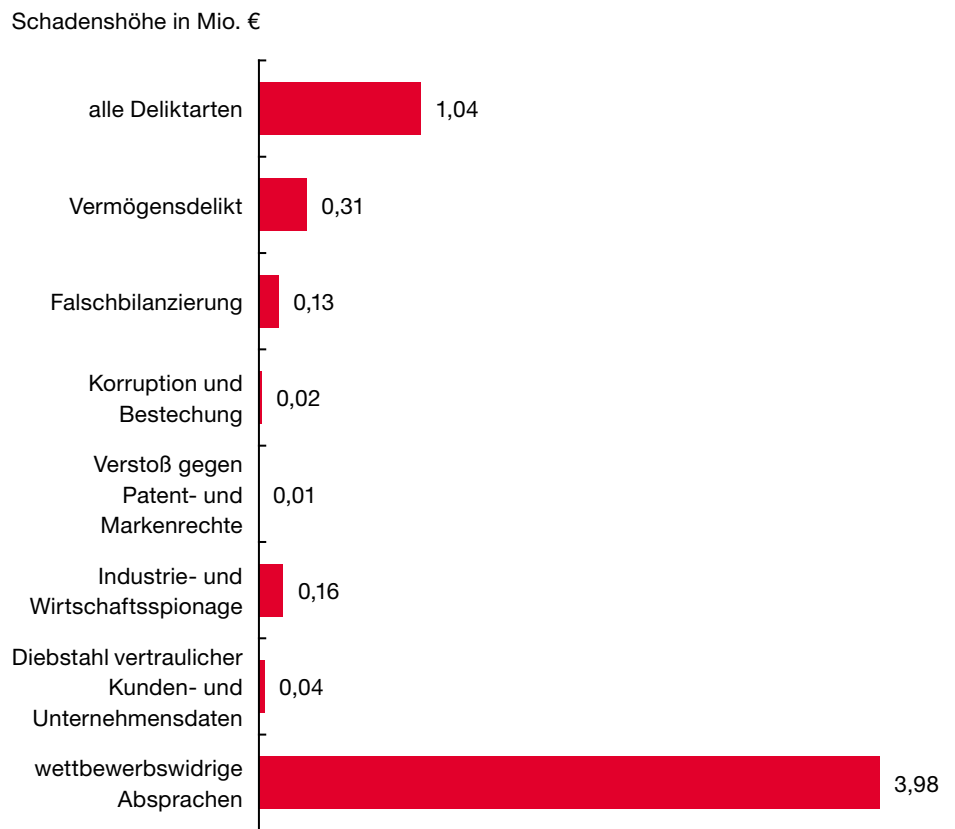
In der gesamten Wirtschaft beobachten wir im Vergleich zu den Vorjahren einen Anstieg der Schäden infolge von Wirtschaftskriminalität. Die finanziellen Schäden stiegen ausgehend von 5,57 Millionen Euro im Jahr 2009 um 58 % auf 8,39 Millionen Euro im Durchschnitt aller im Jahr 2011 branchenübergreifend befragten Unternehmen an. In seinem *Bundeslagebild Wirtschaftskriminalität 2010* stellt das Bundeskriminalamt trotz der nur geringen Zunahme der Wirtschaftsdelikte um 1,5 % ebenfalls einen deutlichen Anstieg der hierdurch verursachten Gesamtschadenssumme fest.<sup>7</sup> Der Anteil der durch Wirtschaftskriminalität verursachten Schäden erhöhte sich 2010 auf 55 % des in der *Polizeilichen Kriminalstatistik* ausgewiesenen Gesamtschadens aller Delikte. Aus Sicht des Bundeskriminalamts „hat die Wirtschaftskriminalität weiterhin ein sehr hohes Schadens- und Gefährdungspotenzial mit nicht nur unmittelbaren, sondern auch mittelbaren Auswirkungen.“<sup>8</sup>

Laut unseren Ergebnissen sind die rasant steigenden Schäden aufgrund wettbewerbswidriger Absprachen einer der wesentlichen Treiber für den insgesamt festzustellenden Anstieg der finanziellen Schäden. Im branchenübergreifenden Durchschnitt verursachten diese Delikte nach Schätzungen der betroffenen Unternehmen Schäden in Höhe von 28 Millionen Euro je Unternehmen. In der Transport- und Logistikbranche führten Wettbewerbsdelikte ebenfalls zu überdurchschnittlich hohen Schäden. Der durchschnittliche Gesamtschaden infolge von Wirtschaftskriminalität (alle Delikte) betrug in der Transport- und Logistikwirtschaft 1 Million Euro; wettbewerbswidrige Absprachen waren hier jedoch für einen durchschnittlichen Schaden in Höhe von 4 Millionen Euro je Logistikunternehmen verantwortlich. Die Höhe der Geldbußen bei Wettbewerbsdelikten kann bis zu 10 % des Jahresumsatzes eines Konzerns betragen. Daher sind Schäden aus Wettbewerbsdelikten vergleichsweise beträchtlicher als die aus anderen Delikten.

Bei den genannten Schadenssummen darf man nicht übersehen, dass es sich um wiederkehrende Schäden handelt und etwa zwei Drittel der befragten Unternehmen dieser Branche eher zu den mittelständischen Unternehmen zu rechnen sind. Auch ist zu berücksichtigen, dass es sich um Durchschnittswerte handelt und die Einzelschäden sehr viel höher sein können.

<sup>7</sup> Bundeskriminalamt (Hg.), Bundeslagebild Wirtschaftskriminalität 2010, S. 8.

<sup>8</sup> Bundeskriminalamt (Hg.), Bundeslagebild Wirtschaftskriminalität 2010, S. 19.

**Abb. 8 Durchschnittlicher Schaden infolge von Wirtschaftskriminalität**

## 2 Die indirekten Schäden

Zu den indirekten Schäden gehören unter anderem die Kosten, die durch das Management der Delikte entstehen. Obwohl diese schwerer zu bestimmen sind als die direkten finanziellen Schäden, haben wir die befragten Unternehmen gebeten, auch die Kosten zu schätzen, die durch das erforderliche Management der aufgetretenen Delikte entstehen.<sup>9</sup> Für die betroffenen Transport- und Logistikunternehmen lagen diese Kosten bei durchschnittlich 202.000 Euro.

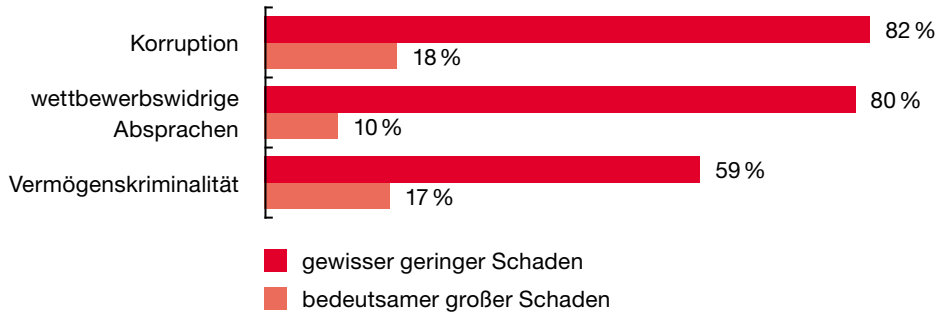
Der Blick sollte jedoch nicht nur auf die finanziellen Folgen gerichtet sein, denn im Zuge von Wirtschaftsstraftaten haben die Unternehmen zunehmend auch mit indirekten Folgen wie Rufschädigung zu kämpfen. Während im Jahr 2001 nur 10 % der damals befragten deutschen Unternehmen über einen Reputationsschaden infolge von Wirtschaftskriminalität berichteten<sup>10</sup>, sind es zehn Jahre später bereits über 40 %. Diese Entwicklung zeigt, wie sehr die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit, der Medien und auch der Strafverfolgungsbehörden gegenüber Wirtschaftsstraftaten zugenommen hat. Sie betrifft ebenso die Transport- und Logistikbranche. Unsere Studie hat ermittelt, wie häufig es zu Reputationsschäden oder Ähnlichem kommt. Die gravierendsten indirekten Folgen ergeben sich hier bei Fällen von Korruption, wettbewerbswidriger Absprache und Vermögenskriminalität.

<sup>9</sup> Die Kosten, die durch das Management der aufgetretenen Delikte entstehen, sind beispielsweise Prozesskosten, Ausgaben für Untersuchungen, Stakeholdermanagement etc. Indirekte finanzielle Schäden infolge von Reputationsverlust, Rückgang des Aktienkurses oder Beeinträchtigung von Geschäftsbeziehungen wurden bei der Berechnung nicht berücksichtigt.

<sup>10</sup> PwC, Europäische Umfrage zur Wirtschaftskriminalität 2001, S. 14 ff.

**Abb. 9 Die Kosten von Wirtschaftskriminalität**

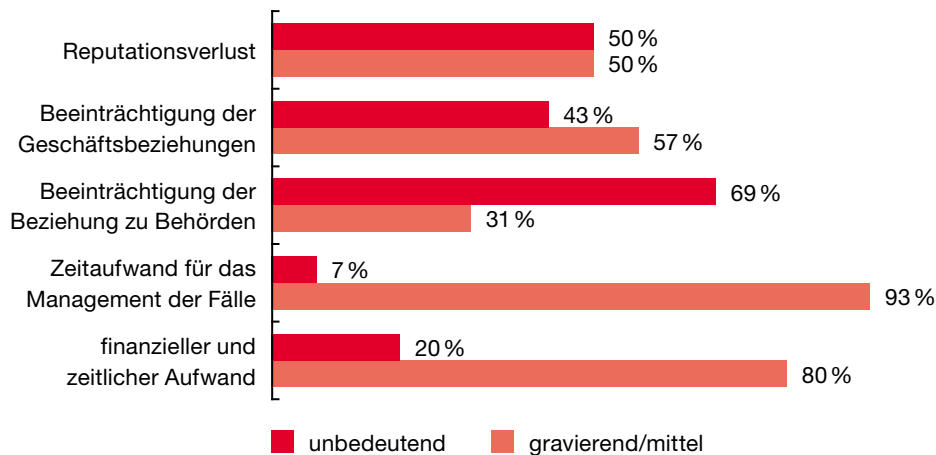
Anteil der befragten Unternehmen



Die geschädigten Logistikunternehmen beklagten neben einer gravierenden Schädigung der Reputation (50%) und einer Beeinträchtigung der Geschäftsbeziehungen (57%) vor allem den erheblichen Zeitaufwand für das Management der Wirtschaftsdelikte (93%) und für die sich aus den Delikten ergebenden Rechtsstreitigkeiten (80%).

**Abb. 10 Die häufigsten indirekten Auswirkungen infolge von Wirtschaftskriminalität**

Anteil der genannten Fälle



---

## ***E Wirksamkeit der Kontrollinstrumente***

Wir haben danach gefragt, durch wen bzw. auf welche Weise Delikte in den letzten Jahren aufgedeckt wurden. Die Annahme, dass dies hauptsächlich durch die vorhandenen Kontrollinstrumente geschehe, wurde – wie auch in den bisherigen Studien – widerlegt. Über drei Viertel der Wirtschaftsdelikte in der Transport- und Logistikbranche wurden eher zufällig und zumeist durch interne oder externe Hinweisgeber aufgedeckt (82%).<sup>11</sup> Diese Quote fällt damit höher aus als im branchenübergreifenden Durchschnitt (71%).

Sehr wenig tragen bislang Hinweisgebersysteme zur Aufdeckung bei, wobei zu berücksichtigen ist, dass nur etwa jedes zweite Logistikunternehmen (45 %) über einen derartigen Informationsweg verfügt. Hinweisgebersysteme finden derzeit in allen Branchen zunehmende Verbreitung. Mittlerweile bieten 41 % der Unternehmen in Deutschland ein derartiges System an und sie tun es mit wachsendem Erfolg. Fast jede zehnte Wirtschaftsstraftat<sup>12</sup> wurde hierdurch aufgedeckt. Wir gehen daher davon aus, dass dies nur der Anfang ist und Hinweisgebersysteme künftig noch häufiger anzutreffen sein werden.

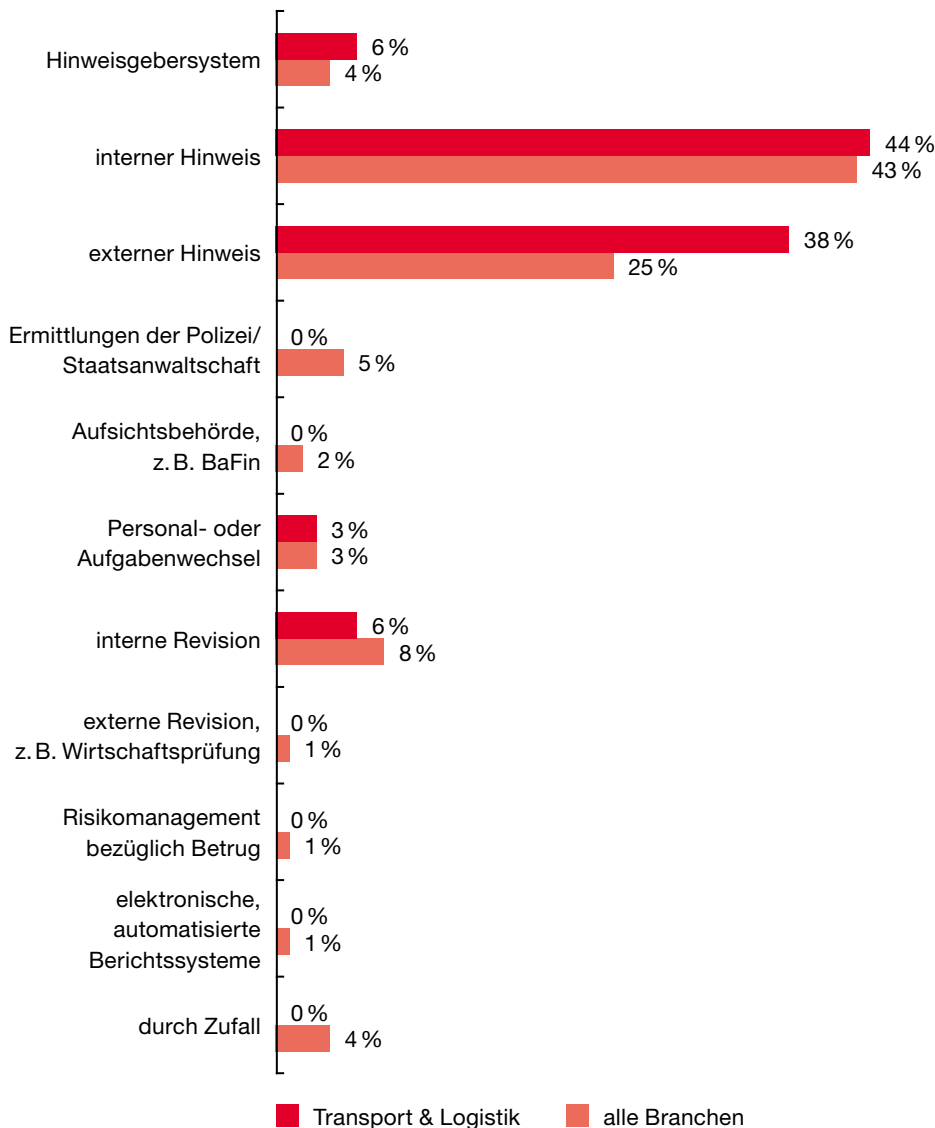
---

<sup>11</sup> Hierzu wurden die Quoten der Entdeckung durch interne und externe Hinweise sowie durch andere Zufälle addiert.

<sup>12</sup> Dies Ergebnis bezieht sich nur auf Unternehmen, die über ein Hinweisgebersystem verfügten.

### Abb. 11 Entdeckungswege der Delikte<sup>1</sup>

Anteil der genannten Erstentdeckungen  
Nennungen unter 1 % wurden nicht aufgenommen.



<sup>1</sup> Die befragten Logistikunternehmen berichteten über 34 gravierende Schadensfälle; Zumeist handelte es sich um Vermögensdelikte (56%). Insgesamt wurden in der Studie 364 schwere Fälle genannt.

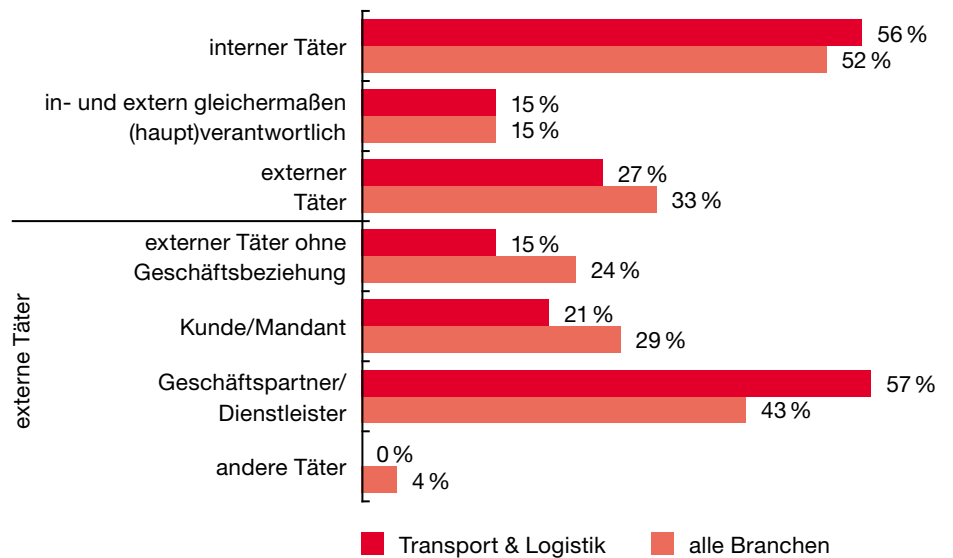
Die Logistikunternehmen sollten im Rahmen einer Weiterentwicklung ihrer Managementsysteme berücksichtigen, dass Delikte auf vielen unterschiedlichen Wegen aufgedeckt werden. Durch die Abstimmung der Kontroll- und Überwachungsmechanismen lassen sich die Aufdeckungsquote von Wirtschaftsstraftaten erhöhen und die Schäden reduzieren. Außerdem steigt durch die Weiterentwicklung des Risiko- und Compliance-Managements (inklusive Hinweisgebersystem) und des internen Kontrollsystems sowie durch die verbesserte Integration all dieser Prozesse die Wahrscheinlichkeit, dass Schwachstellen in den Geschäftstätigkeiten frühzeitig erkannt und Mängel beseitigt werden können.

## F Täterprofile

Unternehmen werden zu einem großen Teil durch eigene Mitarbeiter und Manager geschädigt. Jede zweite Tat wird von Tätern begangen, die aus dem eigenen Unternehmen stammen. Dies ist auch in der Transport- und Logistikbranche nicht anders. In mehr als der Hälfte der Fälle (56%) kamen die hauptverantwortlich handelnden Täter aus den eigenen Reihen, in 27% der Fälle handelte es sich um externe Täter. Aber auch bei diesen bestand eine geschäftliche Beziehung; nur in 21% der Fälle traf dies nicht zu. Somit kannte das betroffene Logistikunternehmen in der Regel den oder die Täter.

**Abb. 12 Beziehung der Täter zum geschädigten Unternehmen**

Anteil bezogen auf die genannten Fälle



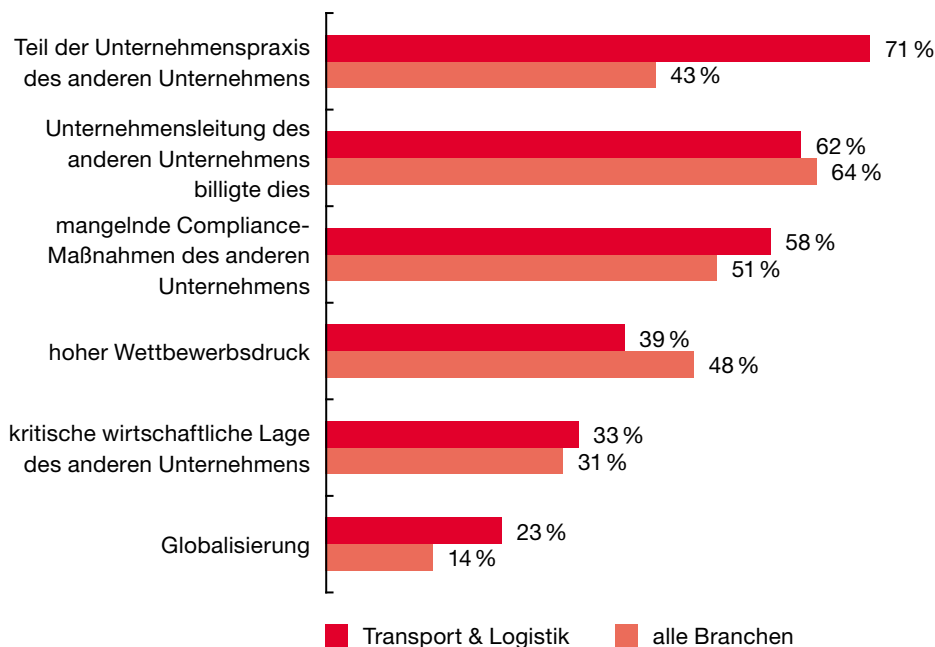
## G Das Unternehmen hinter dem Täter

In den vergangenen Studien haben wir mehrfach und intensiv das Profil des internen Täters beschrieben. Es sind eher die langjährigen Mitarbeiter, in gehobenen Positionen und im Alter zwischen 31 bis 50 Jahre; also die Personen, denen man ein besonderes Vertrauen entgegenbringt.<sup>13</sup> Diese Beschreibung trifft auch auf die externen Täter zu. Der grundsätzliche Unterschied liegt jedoch darin, dass hinter externen Tätern ein anderes Unternehmen stehen kann, für das oder mit dessen Billigung Wirtschaftsdelikte begangen werden.

Unser Ergebnis fällt dementsprechend aus: Bei fast zwei Dritteln der Taten gehen die befragten Unternehmen aller Branchen davon aus, dass die Unternehmensleitung des externen Täters die Tat gebilligt hat. Für die von uns befragten Transport- und Logistikunternehmen gilt dies in besonderer Weise (71 %). Fast zwei Drittel (62 %) meinten zudem, dass die Schädigung von einem anderen Unternehmen zumindest gebilligt wurde. Sehr häufig wurden die Taten auch auf unzureichende Compliance-Maßnahmen in anderen Unternehmen zurückgeführt (58 %), seltener auf ihre kritische wirtschaftliche Lage (33 %).

**Abb. 13 Tatgründe externer Täter**

Anteil der befragten Unternehmen

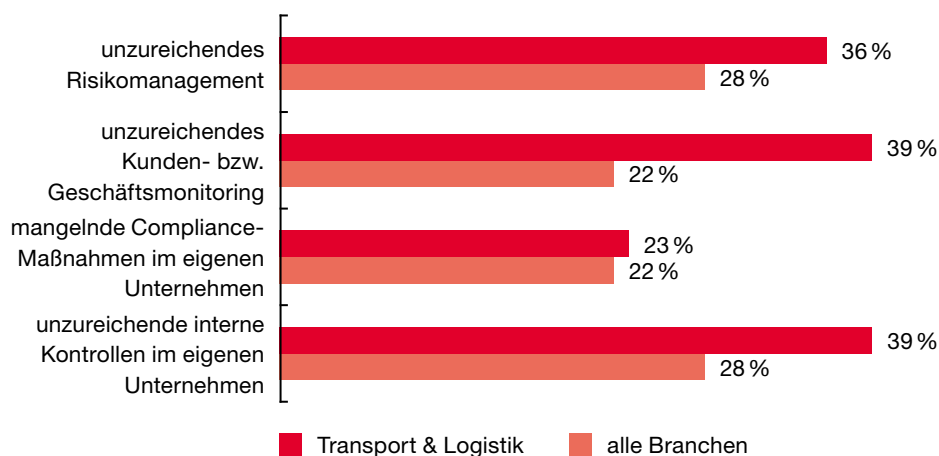


<sup>13</sup> PwC und Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (Hg.), Wirtschaftskriminalität 2005 – Internationale und deutsche Ergebnisse, S. 20 ff.

Des Weiteren wollten wir wissen, inwiefern Taten von außen womöglich auch auf Sicherheitsmängel im eigenen Unternehmen zurückzuführen sind. Die befragten Transport- und Logistikunternehmen sehen im Vergleich zu den anderen Branchen häufiger eigene Sicherheitsmängel als Mitursache. So stufte etwa ein Drittel der Logistikunternehmen (36%) Mängel im Risikomanagement als mitursächlich ein und machte Schwächen im Kunden- und Geschäftsmonitoring mitverantwortlich (39%), wobei zu berücksichtigen ist, dass weniger als die Hälfte (46%) der Logistikunternehmen über gar kein Kunden- und Geschäftsmonitoring verfügen.<sup>14</sup>

**Abb. 14 Schwachpunkte im eigenen Unternehmen bei Taten externer Täter**

Anteil der befragten Unternehmen



<sup>14</sup> Über ein Kunden- und Geschäftsmonitoring verfügen im branchenübergreifenden Durchschnitt ebenfalls weniger als die Hälfte der Unternehmen (47%).



## ***H Compliance-Leuchttürme***

Innerhalb weniger Jahre haben sich Compliance-Programme verbreitet. Jedes zweite Großunternehmen verfügt über ein derartiges Programm (52 %). Wir hielten es daher für den richtigen Zeitpunkt, danach zu fragen, welche Unternehmen derzeit in Deutschland die überzeugendsten Compliance-Programme durchführen. Wir wollten herausfinden, welche Compliance-Programme aus Sicht der Unternehmen als vorbildlich gelten.<sup>15</sup>

Allerdings handelt es sich um kein Ranking der besten Unternehmen im Sinne eines „Best in Compliance“, da eine solche Umfrage kleinere und mittelständische Unternehmen aufgrund ihres geringeren Bekanntheitsgrades automatisch benachteiligt hätte. Alle Unternehmen konnten bis zu fünf nationale und internationale Unternehmen nennen, einschließlich ihres eigenen, die derzeit ihrer Einschätzung nach das überzeugendste Compliance-Programm in Deutschland durchführen.

Von den befragten Transport- und Logistikunternehmen wurden am häufigsten die Compliance-Programme von Siemens und Daimler genannt. Zu den fünf<sup>16</sup> überzeugendsten Programmen gehören aus ihrer Sicht ferner diejenigen von Volkswagen (3), der Deutschen Bank (3), der Deutschen Bahn (4), von MAN (4) sowie von Telekom Deutschland (5), BMW (5) und BASF (5).<sup>17</sup>

<sup>15</sup> Vgl. PwC und Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (Hg.), Wirtschaftskriminalität 2011, S. 58 ff.

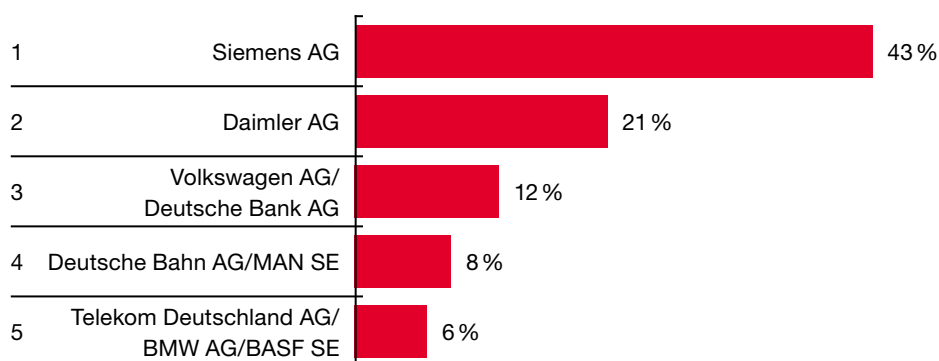
<sup>16</sup> Die Rangordnung der Compliance-Programme ergab sich aus der Anzahl der Nennungen. Bei gleicher Anzahl wurden die Programme derselben Gruppe zugeordnet.

<sup>17</sup> Aus Sicht aller Branchen ergab sich folgende Rangfolge: 1. Siemens, 2. Daimler, 3. Volkswagen, 4. Deutsche Bank, 5. BMW; siehe PwC und Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (Hg.), Wirtschaftskriminalität 2011, S. 60.

Mit der Deutschen Bahn befindet sich immerhin ein Vertreter der Transport- und Logistikbranche unter den Unternehmen mit vorbildlichem Compliance-Programm. Dass nicht mehr vertreten sind, kann darauf zurückzuführen sein, dass weitere gute Compliance-Programme innerhalb der Transport- und Logistikbranche zu wenig bekannt sind oder sich solche Programme erst noch im Aufbau befinden. Nur 26% der Logistikunternehmen verfügen überhaupt über ein Compliance-Programm, während im branchenübergreifenden Durchschnitt bereits jedes zweite Unternehmen ein derartiges Programm eingeführt hat (52%).

**Abb. 15 Compliance-Leuchttürme in Deutschland 2011 aus Sicht der Transport- und Logistikbranche**

Anteil der Nennungen von Unternehmen



# I Methodisches Vorgehen

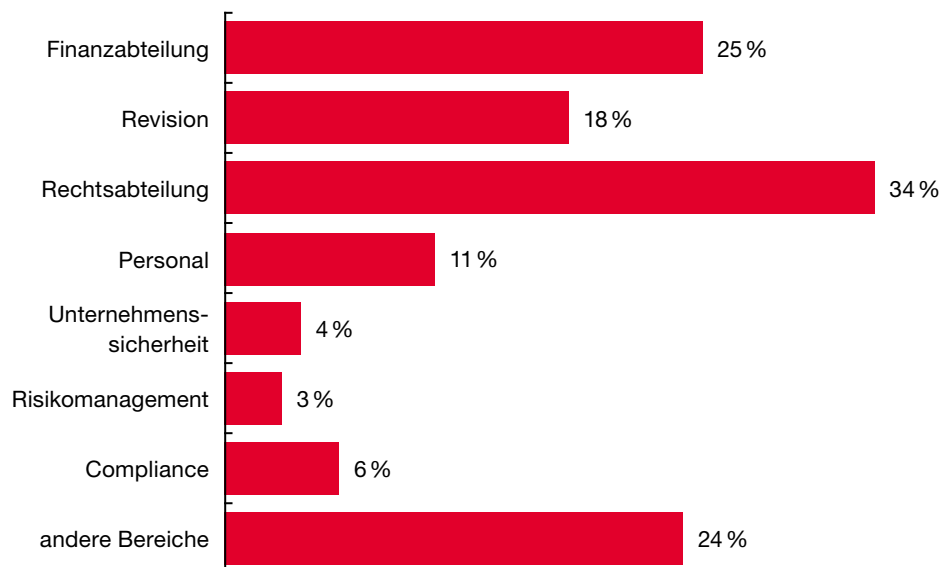
Diese sechste Studie zur Wirtschaftskriminalität wurde im Auftrag von PwC und der Universität Halle-Wittenberg von TNS Emnid in Deutschland durchgeführt. Von Mitte Mai bis Mitte Juli 2011 wurden in Deutschland 830 Unternehmen telefonisch interviewt. Bei der vorliegenden Studie handelt es sich um eine Sonderauswertung der Angaben von 80 Unternehmen aus der Transport- und Logistikbranche. Die Ergebnisse beider Studien sind aufgrund der Stichprobenziehung repräsentativ. Details zur methodischen Durchführung können unserer Publikation *Wirtschaftskriminalität 2011*<sup>18</sup> entnommen werden.

Ein großer Teil der Befragten kam aus der Rechts- (34%) und Finanzabteilung (25%) sowie aus den Bereichen interne Revision (18%) und Personal (11%).

**Abb. 16 Funktion der Interviewpersonen in den befragten Transport- und Logistikunternehmen<sup>1</sup>**

Anteil der Interviewpartner

Mehrfachnennungen waren möglich



<sup>1</sup> Da die Befragten teilweise mehrere Funktionen im Unternehmen wahrnehmen, wurden Mehrfachantworten zugelassen.

<sup>18</sup> PwC und Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (Hg.), Wirtschaftskriminalität 2011. Siehe auch auf [www.pwc.de](http://www.pwc.de).

Einbezogen wurden in der Studie 2011 nur Unternehmen, die weltweit über mindestens 500 Mitarbeiter verfügen. Bezogen auf Deutschland zählen etwa zwei Drittel der befragten Transport- und Logistikunternehmen zu größeren mittelständischen Unternehmen, wobei nur 10 % über weniger als 500 Mitarbeiter verfügen und 44 % über 500 bis 1.000 Mitarbeiter. Etwa ein Viertel beschäftigt in Deutschland mehr als 1.000 Mitarbeiter (26 %) und bei 20 % liegt die Beschäftigtenzahl über 5.000 Mitarbeiter. 54 % der in dieser Branche einbezogenen Unternehmen sind international vertreten, jedes fünfte (22 %) verfügt sogar über viele bzw. weltweite Standorte. 16 % der Unternehmen sind zudem an einer Börse notiert, davon 17 % an einer US-Börse.

## Ihre Ansprechpartner

### PwC

#### **Klaus-Dieter Ruske**

Partner und Leiter des Bereichs  
Transport und Logistik  
Tel.: +49 211 981-2877  
klaus-dieter.ruske@de.pwc.com

#### **Steffen Salvenmoser**

Partner  
Forensic Services  
Tel.: +49 69 9585-5555  
steffen.salvenmoser@de.pwc.com

#### **Dr. Thomas Nagel**

Senior Manager  
Forensic Services  
Tel.: +49 69 9585-6912  
thomas.nagel@de.pwc.com

#### **Christina Stecker**

Partner  
Governance, Risk und  
Compliance Services  
Tel.: +49 40 6378-1238  
christina.stecker@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 158 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. 8.900 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,45 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 Vorfälle – 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 gern zur Verfügung.

### ***Governance, Risk und Compliance Services***

Gut funktionierende Compliance fordert eine enge, preventive Einbindung der Compliance Aufgaben in die Organisation des Unternehmens, um eine nachhaltige und effiziente Erfüllung aller Regeln und Gesetze zu gewährleisten. Hierunter fallen nicht nur organisatorische Lösungen sondern auch rechtliche Fragestellungen.

Wir unterstützen Sie bei der Analyse, Optimierung und Einführung von Compliance-Management-Systemen. Auch in der Frage, ob Ihr Unternehmen die Anforderungen des IDW PS 980 zu einem wirksamen Compliance-Management-System erfüllt, sind wir Ihr kompetenter Berater.

### ***Transportation & Logistics***

Die Transport- und Logistikkompetenz von PwC vereint Branchenerfahrung und Fachwissen von weltweit rund 4.900 Mitarbeitern. Zu unseren Kunden zählen große und mittelständische Post-, Express- und Logistikdienstleister, Eisenbahn- und Fluggesellschaften, Flughäfen, Reedereien, See- und Binnenhäfen. Unsere Experten engagieren sich in der Gremienarbeit wichtiger Verbände, zum Beispiel beim deutschen Verkehrsforum e. V., beim Verband Deutscher Verkehrsunternehmen e. V. (VDV) und bei der Bundesvereinigung Logistik e. V. (BVL).

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

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

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



