



UNDRESS CORRUPTION

**Korruptionsvermeidung in
der Bekleidungsindustrie:
Szenarien aus Bangladesch**

Wissenschaftliche Beratung (Transparency International Bangladesh):

Dr. Iftekhar Zaman

Executive Director

Dr. Sumaiya Khair

Deputy Executive Director

Mohammad Rafiqul Hassan

Director, Research and Policy

Forschungsteam (Transparency International Bangladesh):

Nazmul Huda Mina, Assistant Programme Manager, Research and Policy

Neena Shamsun Nahar, Deputy Programme Manager, Research and Policy

Shahzada M Akram, Senior Programme Manager, Research and Policy

Danksagung:

Wir bedanken uns bei allen Beteiligten, die für dieses Dokument wichtige Informationen über die Lieferkette und die Bekleidungsindustrie bereitgestellt haben.

Besonderer Dank geht an: Jwala Bhatt, FK Fellow; das Projektteam von Transparency International Deutschland:

Dr. Christa Dürr, Dr. Heidi Feldt, Sieglinde Gauer-Lietz, und Dr. Angela Reitmaier; Mohammad Rafiqul Hassan,

Director, Research and Policy, und Professor Dr. Sumaiya Khair, Deputy Executive Director, Transparency International Bangladesh, sowie weitere Kolleginnen und Kollegen des Bereichs Research and Policy bei Transparency Bangladesh;

Dr. Andreas Novak, Vorstandsmitglied von Transparency International Deutschland; Norbert Graf Stillfried und Dr.

Manfred zur Nieden, Arbeitsgruppe Wirtschaft bei Transparency International Deutschland für wertvolle Beiträge und die Durchsicht dieses Berichts; sowie an C&A Europa für die Bereitstellung von Informationen.

Dem Unternehmen C&A danken wir für die Übernahme der Kosten für Übersetzung und Druck der deutschen Ausgabe.

Kontakt:

Transparency International Bangladesh

House # 5, Road # 16 (new), 27 (old)

Dhanmondi, Dhaka 1209

Tel: +880 2 9124788, 9124789, 9124951

Fax: +880 2 9124915

www.ti-bangladesh.org

Transparency International Deutschland e.V.

Alte Schönhauser Straße 44

10119 Berlin

Tel: +49 30 5498 98-0

Fax: +49 30 5498 98-22

www.transparency.de

Dezember 2015

ISBN: 978-3-944827-16-2

Layout: Julia Bartsch

Gedruckt auf 100% Recycling-Papier



Die von Transparency Deutschland genutzte Lizenz CC BY-NC-ND 3.0 legt fest, dass die Vervielfältigung und Verbreitung nur dann erlaubt wird, wenn der Name der Autorin/des Autors genannt wird, wenn die Verwendung nicht für kommerzielle Zwecke erfolgt und wenn keine Bearbeitung, Abwandlung oder Veränderung erfolgt.

Inhalt

Glossar und Abkürzungen	4
<hr/>	
1. Einführung	7
1.1 Hintergrund und Zielsetzung	7
1.2 Methode und Untersuchungszeitraum	8
1.3 Korruptionsgesetze in Bangladesch	9
1.4 Aufbau der Broschüre	10
1.5 Feedback	11
<hr/>	
2. Lieferkette der Bekleidungsindustrie	12
<hr/>	
3. Fallbeispiele	16
3.1 Angebotsphase	16
3.2 Fertigungsphase	21
3.3 Auslieferungsphase	32
<hr/>	
4. Schlussbemerkungen	36
<hr/>	
5. Allgemeine Empfehlungen	37

Glossar und Abkürzungen

BGMEA	<i>Bangladesh Garment Manufacturers and Exporters Association</i> (Verband der Bekleidungshersteller und -exporteure von Bangladesch). BGMEA ist einer der größten Wirtschaftsverbände der Bekleidungsindustrie in Bangladesch und vertritt unter anderem die Teilsektoren gewebte Textilien, Strickwaren und Pullover. Seit seiner Gründung im Jahr 1983 vertritt der BGMEA nach seinen Angaben die Interessen der Bekleidungsindustrie durch politische Lobbyarbeit, Angebote für Mitglieder sowie die Gewährleistung von Arbeitnehmerrechten und Sozialstandards in Fabriken.
BKMEA	<i>Bangladesh Knitwear Manufacturers & Exporters Association</i> (Verband der Strickwarenhersteller und -exporteure von Bangladesch). BKMEA ist das wichtigste Handelsorgan des Strickwarenssektors in Bangladesch und wurde 1996 als Fachverband zur Förderung der Strickwarenbranche gegründet. Mittlerweile gehören dem Verband etwa 2.000 Strickwarenhersteller und -exporteure an. BKMEA arbeitet unter anderem an Produktdiversifizierung und Marktförderung. Der Verband fungiert nach seinen Angaben als Berater für die Entwicklung einer grünen Industrie und die Einhaltung sozialer und ökologischer Kriterien beim Fabrikbau. Er fördert Forschung und Entwicklung, gibt Brandschutzkurse und vermittelt Wissen im Bereich bauliche Sicherheit.
C&F	<i>Clearing and Forwarding</i> . Transport der fertigen Güter in den vereinbarten Hafen, wo der Einkäufer das Produkt abnimmt.
CoC	<i>Code of Conduct</i> (Verhaltenskodex). Eine Sammlung von Richtlinien und/oder Regelungen, welche sich Untenehmen im Rahmen einer freiwilligen Selbstbindung auferlegen.
EPB	<i>Export Promotion Bureau</i> (Büro zur Exportförderung) in Bangladesch. Hierbei handelt es sich um eine dem Handelsministerium unterstehende nationale Stelle zur Exportförderung. Das EPB fördert den Außenhandel und vertritt die Interessen der Privatwirtschaft. Es besteht aus Mitgliedern des öffentlichen und privaten Sektors.
EPZ	<i>Export Processing Zone</i> (Exporthandelszone). Exporthandelszonen sind territoriale bzw. wirtschaftliche Enklaven, für die rechtliche und administrative Erleichterungen bestehen. Güter können dort unter minimaler Zollaufsicht importiert, hergestellt bzw. wieder exportiert werden. Das Ziel der Einrichtung solcher Zonen ist es, potenzielle Investoren anzuziehen, für die es attraktiv ist, ohne großen Verwaltungsaufwand Investitionen tätigen zu können. Die BEPZA (<i>Bangladesh EPZ Authority</i>) ist die Behörde, die zuständig ist für die Förderung und Erleichterung ausländischer Investitionen in Exporthandelszonen.
ERC	<i>Export Registration Certificate</i> (Ausfuhranmeldungszertifikat). ERCs werden vom EPB für den Export von fertigen Kleidungsstücken ausgestellt.
FOB	<i>Free on board</i> („frei an Bord“). FOB bedeutet, dass der Verkäufer für die Kosten des Gütertransports bis zum Hafen einschließlich Verlade- und Zollkosten aufkommt
IRC	<i>Import Registration Certificate</i> (Einfuhranmeldungszertifikat). IRCs werden vom EPB für den Import von Rohmaterialien für die Bekleidungsindustrie ausgestellt.

Master LC und Back-to-Back LC	<p><i>Master Letter of Credit</i> (Akkreditiv) und <i>Back-to-Back Letter of Credit</i> (Gegenakkreditiv). Zwei Bankbürgschaften, die es dem Lieferanten ermöglichen, Waren oder Dienstleistungen von einem Unterlieferanten zu erwerben. Nachdem die Bank des Käufers ein Akkreditiv ausgestellt hat, beauftragt der Verkäufer (Lieferant) seine eigene Bank, ein zweites Akkreditiv zugunsten seines Unterlieferanten zu eröffnen. Der Unterlieferant erhält dadurch die Sicherheit, dass er bei Erfüllung der Vertragsbedingungen die vereinbarte Bezahlung erhält. Gegenakkreditive werden vornehmlich von Zwischenhändlern eingesetzt, um die Identität des tatsächlichen Lieferanten bzw. Herstellers zu verschleiern. Im Untergrundnetzwerk werden sehr oft Gegenakkreditive verlangt. Sie sollen Zwischenhändlern den Erhalt einer Provision garantieren. Als Provision gilt in der Regel die Differenz zwischen dem vom Zwischenhändler für die Handelsware verlangten Preis und dem Verkaufspreis (des Herstellers). Ein Gegenakkreditiv kann somit eingesetzt werden, um einem Importeur oder Exporteur, der als Agent für Käufer oder Lieferant auftritt, die Zahlung einer Provision zu garantieren. Der Agent eines Käufers kann seine Bank auffordern, mit der Bank des Lieferanten die Eröffnung eines solchen Akkreditivs zu arrangieren; allerdings funktioniert dies nur, wenn der Agent besonders gute Beziehungen zu seinem Banker hat.</p>
Merchandiser	<p>Beratender Außendienstmitarbeiter. Im Textilsektor auch als Fashion-Merchandiser bezeichnet, fungieren sie als Bindeglied zwischen Einkauf und Produktion. Sie müssen in Abstimmung mit den Einkäufern die Modetrends verstehen und mit den lokalen Herstellern umsetzen. Ihre Koordinationsrolle kann die Beschaffung der Materialien, die Mustererstellung, Preisgestaltung, Qualitätsüberwachung und termingerechte Lieferung oder Teilbereiche umfassen. Sie arbeiten als Selbständige oder als Angestellte von Unternehmen.</p>
PI	<p><i>Procurement Invoice</i> (Auftragsbestätigung). Ein nach Abschluss der Preisverhandlungen vom Einkäufer ausgestelltes Dokument, in dem z. B. Abnahmemenge, Einzelpreis, Lieferdatum, Verladdatum und Gültigkeitsdatum festgelegt sind.</p>
PU	<p><i>Production Units</i> (Fertigungsstätten). Die Produktionsstätten, in denen die Kleidungsstücke gefertigt werden.</p>
RAJUK	<p><i>Rajdhani Unnayan Kartripakhha</i> ist die öffentliche Agentur für die Koordination der Stadtentwicklung in Dhaka. Die RAJUK besteht aus Regierungsbeamten unterschiedlicher Bereiche, Stadtplanern, städtischen Verwaltungsbeamten sowie aus Ingenieuren und Architekten. Sie ist auf nationaler Ebene für Bebauungsplanung, Siedlung und Ressourcen, Grundstückszuteilung und Baugenehmigungen für öffentliche und private Vorhaben zuständig.</p>
SSC	<p><i>Sustainable Social Compliance</i>. Eine bestimmte Art von Sozial-Audit, welches die Einkäufer in den Herstellungsbetrieben durchführen lassen.</p>

1. Einführung

1.1 Hintergrund und Zielsetzung

Der Einsturz der Textilfabrik Rana Plaza am 24. April 2013 führte der Welt vor Augen, welche Zustände in der Bekleidungsindustrie in Bangladesch vorherrschen. In Folge dieses furchtbaren Ereignisses unterzeichneten mehr als 150 europäische Unternehmen ein rechtsverbindliches Abkommen zur Einhaltung von Mindeststandards in Bangladeschs Textilindustrie (*Accord*), während 28 nordamerikanische und kanadische Konzerne, darunter Wal-Mart und Gap, eine Initiative für Arbeitssicherheit ankündigten (*Alliance for Bangladesh Worker Safety*), die weniger strenge Kriterien anlegt.

Bangladesch rangiert in dem von Transparency International (TI) veröffentlichten Korruptionswahrnehmungsindex (*Corruption Perceptions Index*) auf Platz 145 von 174 Ländern. Dies zeigt, dass Korruption in Bangladesch ein ernstes Problem ist, das auch in Verbindung mit den wiederholten Unfällen in der Bekleidungsindustrie eine Rolle spielt.¹ Im Jahr 2013 führte TI Bangladesch eine Studie durch, aus der hervorging, dass der Sektor mangelnde Transparenz und strukturelle Unregelmäßigkeiten aufwies. Es wurden 25 Empfehlungen ausgearbeitet, um wesentliche Verbesserungen zu erzielen.² Mit dem Ziel, faire Beschäftigungsbedingungen in der Bekleidungsindustrie zu schaffen, wurde den Einkäufern empfohlen,

- angemessene Arbeitsbedingungen sicherzustellen, einschließlich der Gewährleistung eines sicheren Arbeitsumfeldes und von Arbeitnehmerrechten in den Produktionsstätten;
- Arbeiterinnen und Arbeiter, Aufseher und anderes Fabrikpersonal zu schulen und auszubilden und
- sich an der Einrichtung eines zentralen Versorgungsfonds für Arbeitnehmer zu beteiligen.

Die Regierung und andere Stakeholder haben in den vergangenen zwei Jahren eine Reihe von Maßnahmen auf den Weg gebracht, so z. B.

- eine Änderung des EPZ-Gesetzes aus dem Jahr 2013,
- die Ernennung von Rechtsbeiständen zur Unterstützung von Arbeitnehmern vor Arbeitsgerichten,
- die Ausarbeitung von arbeitsrechtlichen Bestimmungen sowie Richtlinien für Unterlieferanten,
- die Bildung zweier Arbeitsgruppen zur Überwachung von Inspektionen unter dem *Accord* und der *Alliance*,
- die Einstellung von Personal zur Aufstockung der Kapazitäten der Generaldirektion Fabriken, Betriebe, Feuerwehr, sowie
- die Dezentralisierung der Generaldirektion Fabriken, Betriebe, Feuerwehr und RAJUK.

Wichtige Initiativen anderer Stakeholder sind beispielsweise die Zahlung von Löhnen gemäß den Vorgaben der Lohnkommission in 95 % der Fabriken, Vergabe von Ausweisen durch Fabriken sowie die Initiative „Center of Excellence“ des BGMEA zur Brandschutz-Aufklärung. *Accord*- und *Alliance*-Unterzeichner

1 Weitere Informationen finden Sie unter <http://www.transparency.org/cpi2014/results> (Zugriff am 24. Dezember 2014).

2 TI Bangladesch führte am ersten Jahrestag des Unglücks im Jahr 2014 eine Folgestudie durch, um den Fortschritt zahlreicher Initiativen zu erfassen, die infolge des Einsturzes von Rana Plaza von verschiedenen Stakeholdern ins Leben gerufen worden waren. Im zweiten Jahr nach dem Unglück wurde eine zweite Folgestudie durchgeführt, um herauszufinden, wie bestehende und neue Initiativen in den Jahren 2014/2015 vorangekommen waren. Weitere Informationen finden Sie unter http://www.ti-bangladesh.org/beta3/images/max_file/es_rmg_en_07112013.pdf (Zugriff am 17. August 2015); http://www.ti-bangladesh.org/beta3/images/2015/es_ffs_rmg3_15_en.pdf (Zugriff am 17. August 2015); und http://www.ti-bangladesh.org/beta3/images/2014/es_ffs_RMG_follow_up_14_en.pdf (Zugriff am 17. August 2015).

fürten in etwa 67 % ihrer Produktionsstätten Bestandsaufnahmen durch, um Brand-, Elektrik- und Baumängel auszuschließen.³

Allerdings gibt es auch den Vorwurf, dass Gesetze zur Gewährleistung von Arbeitnehmerrechten und Arbeitssicherheit nicht umgesetzt oder missbräuchlich angewendet werden. Auch ist bezüglich der Förderung des Rechts auf Tarifverhandlungen nach wie vor nicht der nötige politische Wille vorhanden. Und obgleich Regierung, Einkäufer und Fabrikbesitzer bereits lobenswerte Anstrengungen unternommen haben, um für die Einhaltung gewisser Vorgaben zu sorgen, gibt es nach wie vor viele Produktionsstätten, für die keine solchen Bemühungen unternommen werden. Das trifft insbesondere auf kleine Fertigungsstätten zu, die von Zulieferverträgen abhängig sind, die ihnen finanziell keine Verbesserung der Compliance ermöglichen. Allerdings hat sich auch der Einfluss erhöht, den der BGMEA auf politische Maßnahmen hat, die bezüglich der Bekleidungsindustrie ergriffen werden.

Korruptionsprävention und Transparenz sind wichtige Elemente auf dem vorgeschlagenen Weg zu einer nachhaltigen Textilwirtschaft. Zwar müssen die meisten Governance-Probleme in Bangladesch selbst angegangen werden, doch verfügen auch Einkäufer in westlichen Ländern durch ihre vertragliche Beziehung mit Fabrikbesitzern über nicht unerheblichen Einfluss. Für sie gewinnen nachhaltiges Lieferkettenmanagement und Verantwortung entlang der Lieferkette immer mehr an Bedeutung. Codes of Conduct (beispielsweise der CoC des Gesamtverbandes textil+mode⁴) und Compliance-Programme sind dabei wichtige Instrumente zur Korruptionsvermeidung. Dennoch bleiben Bestechungsforderungen und Erpressungsversuche alltägliche Herausforderungen.

Vor diesem Hintergrund hat TI Bangladesch gemeinsam mit TI Deutschland diese Broschüre speziell mit Blick auf die Textil-Lieferkette in Bangladesch erarbeitet. Sie ist in Anlehnung an das 2011 entwickelte Instrument „RESIST – Erpressung und Bestechungsforderungen in internationalen Geschäften widerstehen“⁵ entstanden. Die Grundlage bilden lebensnahe Szenarien von Bestechung und Erpressung, aber auch Fälle von Betrug und Fälschung, die häufig Eintrittspunkte für Korruption darstellen. Jedes Szenario wird begleitet von Empfehlungen, wie solchen Forderungen wirksam und integer begegnet werden kann.

Ziel dieser Dokumentation ist es, Unternehmen und Arbeitnehmern sowie Prüfern und unabhängigen Stellen ein praktisches Handbuch und Schulungsinstrument an die Hand zu geben, wie sich Bestechungsversuche in der Lieferkette der Bekleidungsindustrie vermeiden lassen bzw. wie man auf sie reagieren sollte.

1.2 Methode und Untersuchungszeitraum

Die vorliegende Dokumentation basiert auf einer qualitativen Datenerhebungsmethode, für die Key Informant Interviews (KII) geführt wurden. Zu den Informationsquellen zählen sowohl Primär- als auch Sekundärquellen. Als Primärquellen werden angesehen: internationale Einkäufer/Vertreter/Einkaufsmakler, Bekleidungsfabrikbesitzer/-angestellte, Arbeiter/innen, Compliance-Prüfer, Inspektoren, Experten, Händler, Spediteure und Bankangestellte. Sekundärquellen sind beispielsweise anwendbare Gesetze/Verordnungen.

3 Weitere Informationen finden Sie unter <http://www.ti-bangladesh.org/beta3/index.php/en/activities/4634-governance-challenges-still-exist-in-bangladesh-rmg-sector-tib> (Zugriff am 17. August 2015).

4 http://www.textil-mode.de/index.php?elD=tx_nawsecuredl&u=0&g=0&t=1448554031&hash=6fce22040652b856362dad66d18304f3542c7975&file=/fileadmin/textil/Website/2._Themen/2.7._Nachhaltigkeit/2.7.1_Code_of_Conduct/2015-05-13_Code_of_Conduct.pdf

5 *Resist: Erpressung und Bestechungsforderungen in internationalen Geschäften widerstehen* (2011), erarbeitet durch: Internationale Handelskammer (ICC), Transparency International (TI), Global Compact der Vereinten Nationen (UNGIC) und der „Partnering Against Corruption Initiative“ (PACI) des Weltwirtschaftsforums.

gen, internationale Abkommen/Verträge/Vereinbarungen, Regierungsberichte, Forschungsberichte, veröffentlichte Nachrichten/Artikel sowie Internetseiten.

Alle Informationen wurden von November 2014 bis April 2015 zusammengetragen.

1.3 Korruptionsbekämpfung: Rechtslage in Bangladesch

Zu der Antikorruptionsgesetzgebung in Bangladesch⁶ zählen:

- das Korruptionsbekämpfungsgesetz (Prevention of Corruption Act) von 1947
- das Strafgesetzbuch von 1860
- das Geldwäschebekämpfungsgesetz (Money Laundering Prevention Act) von 2002, welches Erpressung, aktive und passive Bestechung, Bestechung ausländischer Staatsbediensteter, Geldwäsche sowie den Einsatz öffentlicher Mittel oder vertraulicher Regierungsinformationen zum privaten Vorteil unter Strafe stellt
- das Gesetz über die Korruptionsbekämpfungskommission (Anti-Corruption Commission Act) von 2004
- das Gesetz zum Schutz von Hinweisgebern (Public Interest Related Information Disclosure (Protection) Act) von 2011
- das Informationsfreiheitsgesetz (Right to Information Act) von 2009.

Bangladesch ist im Februar 2007 dem Übereinkommen der Vereinten Nationen gegen Korruption beigetreten.

In Bangladesch macht man sich strafbar, wenn man als Beamter „Beihilfe“ zur Bestechung leistet. Gemäß dem **Korruptionsbekämpfungsgesetz von 1947** machen sich Beamte strafbar, wenn sie als Anreiz oder Gegenleistung eine Belohnung annehmen oder erhalten, bei der es sich nicht um eine rechtlich zulässige Entlohnung handelt [Absatz 5(1)].

Das **Strafgesetzbuch von 1860** verbietet es Beamten, Bestechungsgelder anzunehmen [Absatz 161, 165] oder Beihilfe zur Bestechung zu leisten [Absatz 165 A].

Das **Geldwäschebekämpfungsgesetz von 2002** verleiht der Zentralbank von Bangladesch (Bangladesh Bank) weitreichende Befugnisse, Maßnahmen gegen Geldwäsche zu ergreifen, ihre Inzidenz zu überwachen, Bestimmungen durchzusetzen und Verstöße gegen das Geldwäschebekämpfungsgesetz zu ahnden. Das Gesetz stellt unter anderem die Unterschlagung von Erträgen aus Straftaten, Veruntreuung und unerlaubter Bereicherung unter Strafe. Außerdem verpflichtet es bestimmte berichtende Organisationen, vollständige und akkurate Informationen bezüglich der Identität ihrer Kunden zu führen, Unterlagen nach Abschluss des Geschäftsjahres fünf Jahre lang aufzubewahren und verdächtige Transaktionen an die Zentralbank zu melden.

Das **Gesetz über die Korruptionsbekämpfungskommission** (Anti-Corruption Commission Act) von 2004 kriminalisiert den Besitz von Vermögenswerten, die nicht mit dem rechtmäßigen Einkommen übereinstimmen. In einem solchen Fall hat die betreffende Person zu erklären, wie er/sie in den Besitz des Vermögenswertes gelangt ist, welcher als überschüssig zu dem regulären Einkommen der Person betrachtet wird (Absatz 26, 27). Schmiergeldzahlungen an Angehörige der Regierung von Bangladesch, selbst wenn sie außerhalb von Bangladesch getätigt werden, können als rechtswidrige Belohnung eingestuft und daher möglicherweise als Bestechung angesehen werden. Die Gesetze von Bangladesch sehen keine speziellen Richtlinien oder monetären Schwellenwerte bezüglich der Annahme von Geschenken oder Einladungen durch Beamte vor.

⁶ Informationen stützen sich auf Norton Rose Fulbright: *Business ethics and anti-corruption laws: Bangladesh*, September 2014, <http://www.nortonrosefulbright.com/knowledge/publications/121081/business-ethics-and-anti-corruption-laws-bangladesh>

Wenn das Geschenk allerdings im Ausland oder durch ausländische Staatsbedienstete oder -institutionen in Bangladesch angeboten wird, darf es bis zu einem Wert von 500 Taka (etwa 6 Euro) angenommen werden.⁷

Im Jahr 2011 wurde ein **Gesetz zum Schutz von Hinweisgebern** (Whistleblower) verabschiedet (Public Interest Related Information Disclosure (Protection) Act). Es sieht vor, dass Informationen über Regierungs- und Nichtregierungsstellen an die zuständigen Behörden gemeldet werden können. Der private Sektor fällt nicht in den Anwendungsbereich des Gesetzes. Mit dem Gesetz wird sichergestellt, dass Behörden Whistleblower belohnen können, wenn sich die von ihnen angezeigten Informationen als korrekt herausstellen, und dass Hinweisgeber nicht straf-, zivil- oder verwaltungsrechtlich belangt werden können. Ferner darf die Identität eines Whistleblowers nicht ohne seine/ihre Einwilligung preisgegeben werden. Allerdings kann das Anzeigen von Fehlinformationen rechtliche Konsequenzen haben.⁸

Dem **Informationsfreiheitsgesetz** (Right to Information Act) von 2009 kommt eine wichtige Rolle bei der Gewährleistung von Transparenz und Rechenschaftspflicht in der Regierung zu.

All diese Gesetze beziehen sich auf Korruption im öffentlichen Bereich. Korruption in der Privatwirtschaft wird derzeit durch die Korruptionsgesetzgebung in Bangladesch nicht abgedeckt.

1.4 Aufbau der Broschüre

Dieses Dokument besteht aus fünf Kapiteln. Im ersten Kapitel wurden bereits Hintergrund, Zielsetzung, Methode und Untersuchungszeitraum sowie der gesetzliche Rahmen zur Korruptionsbekämpfung in Bangladesch beschrieben. Das zweite Kapitel gibt einen Überblick über die Lieferkette in der Bekleidungsindustrie von Bangladesch. In Kapitel drei werden Fallbeispiele zu Korruption in der Angebotsphase, Fertigungsphase und Auslieferungsphase aufgeführt. Das vierte Kapitel widmet sich den Schlussbemerkungen, und Kapitel fünf beinhaltet allgemeine Empfehlungen zur Korruptionsbekämpfung.

Insgesamt werden 16 Fallbeispiele für verschiedene Bestechungs- bzw. Betrugsversuche aufgezeigt und entsprechende Reaktionen vorgeschlagen. An dieser Stelle sei allerdings erwähnt, dass die Fallbeispiele weder erschöpfend noch auf alle Sachverhalte übertragbar sind. Die Fallbeispiele sind nach Angebotsphase (Szenario 1 bis 4), Fertigungsphase (Szenario 5 bis 14) und Auslieferungsphase (Szenario 15 und 16) gegliedert. In jedem der 16 Fallbeispiele werden zwei grundsätzliche Fragen in konkreter und spezifischer Weise behandelt:

- Wie sollte man auf einen Bestechungsversuch reagieren?
- Wie kann man solche Situationen von vornherein verhindern?

Nutzern dieses Dokuments wird empfohlen, sich zuerst mit den allgemeinen Empfehlungen zur Korruptionsbekämpfung zu befassen, da diese auf die meisten Situationen anwendbar sind. Danach können die individuellen Fallbeispiele hinzugezogen werden.

⁷ *The Government Servants (Conduct) Rules*, 1979, Regel 5. <http://workspace.unpan.org/sites/internet/Documents/UN-PAN038017.pdf>

⁸ Transparency International, 2014, *Fighting Corruption in South Asia: Building Accountability*, S. 13. Weitere Informationen in: M S Siddiqui, „The role of whistleblowers in the fight against corruption“, *The Financial Express*, 20. Juni 2012, http://www.thefinancial-express-bd.com/old/more.php?news_id=133627&date=2012-06-20 (Zugriff am 13. September 2015).

1.5 Feedback

Wir freuen uns über Hinweise und Feedback der Leser und Nutzer dieser Broschüre. Ihre Kommentare helfen uns, dieses Instrument zu erweitern und zu ergänzen. Sie leisten damit einen wertvollen Beitrag zur Weiterentwicklung bewährter Praktiken in der Prävention und angemessener Reaktionen auf Bestechungsforderungen.

Feedback und Kommentare bitte an:

Transparency International Bangladesch

info@ti-bangladesh.org

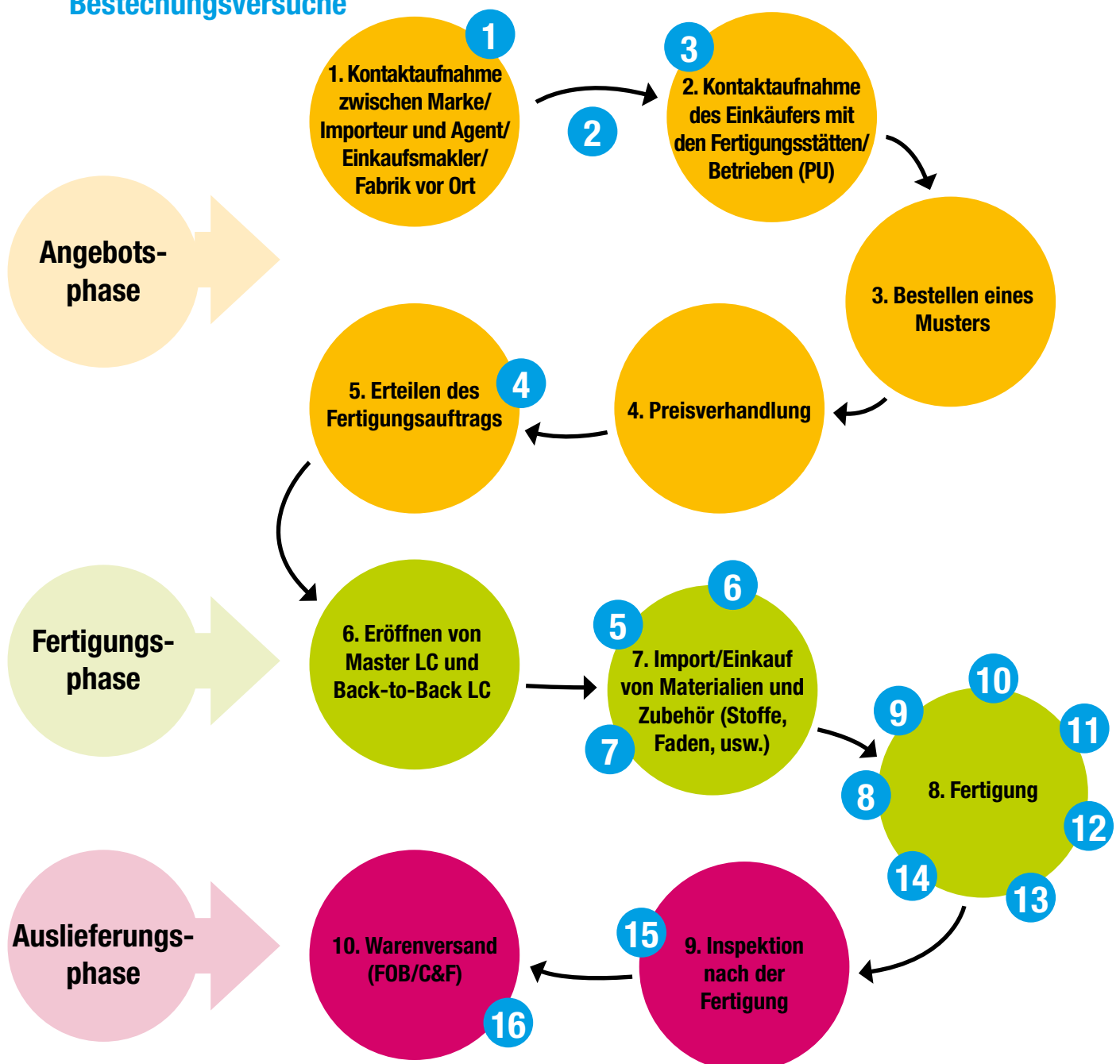
Transparency International Deutschland e.V.

office@transparency.de

2. Lieferkette der Bekleidungsindustrie

Bevor die verschiedenen detaillierten Fallbeispiele vorgestellt werden, ist es wichtig, die Lieferkette der Bekleidungsindustrie in Bangladesch etwas näher zu beschreiben. Die Lieferkette kann in drei verschiedene Phasen eingeteilt werden: Angebotsphase, Fertigungsphase und Auslieferungsphase. Die Abläufe sind unten kurz beschrieben. Die Zahlen im Diagramm beziehen sich auf die Szenarien, in denen mit Korruptionsversuchen zu rechnen ist.

Ablaufdiagramm: Lieferkette der Bekleidungsindustrie und Eintrittspunkte für Bestechungsversuche



Eintrittspunkte für Korruption wie Bestechung oder Erpressung, oft verbunden mit Fälschung oder Betrug (Die Ziffern in den blauen Punkten verweisen auf die in der Dokumentation dargestellten Fallbeispiele.)

Angebotsphase

1. Kontaktaufnahme zwischen Marke/Importeur und Agent/Einkaufsmakler/Fabrik vor Ort:

Fertigungsaufträge werden auf eine der folgenden Arten erteilt:

- a. **Auftragsvergabe durch Kontakt mit dem Lokalbüro des Einkäufers:** Großeinkäufer wie z. B. bekannte Marken oder Großhändler unterhalten in der Regel Lokalbüros in Bangladesch, um Aufträge, Inspektion und Auslieferung zu koordinieren. Normalerweise werden einige lokale Bekleidungsfabriken bzw. Fertigungsstätten (PUs) mit der Herstellung betraut, basierend auf bereits bestehenden Arbeitsbeziehungen.
- b. **Auftragsvergabe durch den Einkaufsmakler:** Jeder Einkäufer hat eigene Vorgaben, die von den PUs eingehalten werden müssen. Der Einkaufsmakler prüft sorgfältig, ob diese Vorgaben eingehalten werden, indem er der PU einen Besuch abstattet. Sind alle Kriterien erfüllt, erteilt der Einkaufsmakler entsprechende Aufträge.
- c. **Direkt durch Importeure an die Fabrik.**

2. Kontaktaufnahme des Einkäufers mit den Fertigungsstätten/Betrieben(PU):

Jeder Einkäufer hat eigene Compliance-Richtlinien hinsichtlich Produktqualität, sozialer und ökologischer Kriterien sowie Korruptionsprävention. Jede Produktionsstätte, die diesen Kriterien entspricht, kann dem Einkäufer ein Angebot machen. Der Einkäufer stattet der Fertigungsstätte dann einen Besuch ab, um die tatsächliche Einhaltung der Richtlinien zu überprüfen.

3. Bestellen eines Musters:

Entspricht die PU allen Kriterien, erhält sie ein Muster, um ein gleichartiges Muster anzufertigen.

4. Preisverhandlung:

Ist das Muster zufriedenstellend, werden Preisverhandlungen aufgenommen. Hierbei geht es um die Kosten für die Fertigung, den Stoff, das Zubehör und die Lohnkosten.

5. Erteilen des Fertigungsauftrags:

Nach erfolgreichen Preisverhandlungen wird der Auftrag erteilt. Der Einkäufer gibt die gewünschte Stückzahl sowie die benötigten Schnitte und Größen an. Der Einkäufer weist die PU an, wo die Materialien zu besorgen sind. Manche Unternehmen haben beispielsweise eine Liste mit 50 bestimmten Stoffherstellern, von denen die PUs die Materialien laut Fertigungsauftrag zu besorgen haben. Der Einkäufer schließt Verträge mit den Unternehmen ab, die das Rohmaterial liefern sollen. Der Einkäufer legt auch die Lieferfristen fest und behält sich das Recht vor, den Auftrag zu stornieren, wenn die Ware nicht rechtzeitig versandfertig ist. Nach der endgültigen Freigabe der Schnitte durch den Einkäufer beginnt die PU mit der Fertigung.

Fertigungsphase

6. Eröffnen von Master LC und Back-to-Back LC:

Der Einkäufer stellt nach erfolgreicher Preisverhandlung eine Auftragsbestätigung aus (Procurement Invoice – PI). In der PI sind Abnahmemenge, Einzelpreis, Lieferdatum, Verladedatum und Gültigkeitsfrist festgelegt. Zwei Arten von Zahlungsbedingungen sind üblich: 100 Prozent über Akkreditiv oder laut Kaufvertrag. Der Zeitraum zur Eröffnung des LC beträgt in der Regel 15-20 Tage. Dann entscheidet der Einkäufer, wie das Geschäft finanziert werden soll: über LC, laut Kaufvertrag oder durch aufgeschobenes LC (Nachsicht-Akkreditiv). Dabei werden mehrere Vorgänge gleichzeitig abgewickelt: Ausstellung der PI, Eröffnung des LC, Compliance-Inspektion.

Das Akkreditiv des Einkäufers (Master LC) ermöglicht eine weitere Kreditvergabe unter einem sogenannten Back-to-Back LC. Bei Bezahlung durch den Einkäufer passt die Bank den Betrag entsprechend an. Die Zentralbank (Bangladesh Bank) bietet in dieser Hinsicht vorteilhafte Konditionen an: Bis zum Ende der Produktion werden keine Zinsen für das Back-to-Back LC fällig. Die PU reicht das LC beispielsweise an den Stoffhersteller weiter, dieser gibt es an die Baumwollspinner, und so weiter.

Als protektionistische Maßnahme reguliert die Bangladesh Bank Fremdwährungen. Zur Unterstützung der Bekleidungsindustrie fördert die Bank gezielt PUs und gewährt ihnen 80 % des LC-Betrags, was als zusätzlicher Vorteil angesehen werden kann. Es kann jedoch auch vorkommen, dass ein ausländisches Bank- bzw. Finanzinstitut direkt in Zubehör für eine bestimmte PU investiert. Dies sollte durch die ordnungsgemäßen Stellen erfolgen (in diesem Fall die Bangladesh Bank), um die nötige Aufsicht sicherzustellen. Allerdings sollte bei einer solchen Konstellation ein langfristiges Vertrauensverhältnis zwischen Einkäufer und PU gewährleistet sein. Sollten Unstimmigkeiten auftreten, sind alle Parteien gleichermaßen haftbar.

7. Import/Einkauf von Materialien und Zubehör (Stoffe, Faden, usw.):

Nach Eröffnung des LC müssen eine Reihe von Rohmaterialien wie Stoffe und Zubehör importiert werden. Für den Einkäufer hat die Einhaltung des Lieferdatums oberste Priorität, ungeachtet möglicher Verzögerungen beim Import. Der Kauf bzw. Import aller erforderlichen Materialien wird durch den Merchandiser organisiert, der den Lieferanten oftmals von einer Liste mit designierten Anbietern auswählt.

8. Fertigung:

Der Einkäufer entsendet in der Fertigungsphase ein Qualitätskontrollteam in die PU. In den meisten Fällen verfügen Einkäufer über ein eigenes Team oder beauftragen Dritte (z. B. SGS, TÜV, FLO) mit der Inspektion. Große Marken und Einzelhändler beauftragen normalerweise Drittparteien, während Importeure die Prüfung selbst vornehmen.

Auslieferungsphase

9. Inspektion nach der Fertigung:

Nach Abschluss der Fertigung führt der Einkäufer bzw. die entsprechende Drittpartei erneut eine Qualitätskontrolle durch. Manche Einkäufer verfügen über ein eigenes Qualitätskontrollteam, während die meisten Einzelhändler Dritte damit beauftragen. In der Regel werden 25 Prozent der fertigen Kleidungsstücke nach dem Zufallsprinzip zur Prüfung ausgewählt. Um zu bestehen, darf nicht mehr als ein Viertel davon fehlerhaft sein. Sollte die PU bei dieser Qualitätskontrolle durchfallen, könnte sie unter Umständen verpflichtet werden, die Stücke neu anzufertigen. Wenn die Ware aufgrund eines solchen erneuten Produktionsanlaufs nicht fristgerecht verschifft werden kann, haftet die PU.

10. Warenversand (FOB/C&F):

Die Ware wird verpackt und nach der Zollabfertigung dem Spediteur übergeben. Die Abnahmebescheinigung wird ebenfalls übergeben, so dass der Einkäufer die Bezahlung veranlassen kann. Der Hersteller ist für den Versand der Ware verantwortlich. Hier unterscheidet man zwischen *Clearing and Forwarding* (C&F) und *Free on board* (FOB).

C&F bezeichnet den Transport der fertigen Güter in den jeweiligen Hafen, wo der Einkäufer das Produkt abnimmt. In manchen Fällen wird Transport bis zum Standort des Einkäufers vereinbart.

FOB bezeichnet den Transport der Ware in den Hafen, einschließlich der Zollabfertigung im Herstellungsland (in diesem Fall Bangladesch). Nach dem Verladen der Ware werden der Bank der Fertigungsstätte alle begleitenden Dokumente vorgelegt, einschließlich Konnossement (bill of lading), Rechnung, Packliste, Abnahmebescheinigung und BGMEA-Freigabe. Die Bank übermittelt die Unterlagen an die Bank des Einkäufers. Die Bank des Einkäufers überweist dann umgehend die vereinbarte Bezahlung an die Bank der Fertigungsstätte.

3. Fallbeispiele

3.1 Angebotsphase



Szenario 1: Eine PU besticht den Compliance-Prüfer, um vorgeblich die Kriterien des Einkäufers zu erfüllen

Fallbeschreibung

Ein externer Prüfer wird mit der Prüfung einer Fabrik beauftragt, die Kleidungsstücke für einen europäischen Einkäufer herstellen soll. Der Prüfer stattet der Produktionsstätte (PU) einen unangemeldeten Besuch ab. Die Betriebsleitung war daher nicht in der Lage, die Mängel im Vorfeld zu verbergen. Der Prüfer stellt fest, dass viele Richtlinien nicht eingehalten werden und es erheblichen Verbesserungsbedarf gibt. Nach der Prüfung bittet der Betriebsinhaber den Prüfer in sein Büro. Dort bietet er ihm eine Geldsumme an, wenn der Bericht positiv ausfällt und aufzeigt, dass die Produktionsstätte den Kriterien des Einkäufers entspricht.

Wie sollte man auf einen solchen Bestechungsversuch reagieren?

- Der Prüfer sollte Bestechungsgelder von Lieferanten bzw. Dienstleistern nicht annehmen.
- Stattdessen sollte er den Lieferanten an den Verhaltenskodex (CoC) erinnern, dem sich alle Parteien verpflichtet haben.
- Der Prüfer sollte zudem seinen Vorgesetzten über den Vorfall in Kenntnis setzen.
- Er sollte den Lieferanten daran erinnern, dass seine PU auf die schwarze Liste des BGMEA (oder einer anderen Institution) gesetzt wird, wenn er sein Angebot nicht zurückzieht.

Wie kann man solche Bestechungsversuche von vornherein verhindern?

- Die Fabrik sollte über Richtlinien und Verfahren zur Korruptions- und Bestechungsvermeidung verfügen, um derartige Verstöße seitens der Mitarbeiter oder anderer geschäftlich verbundener Personen auszuschließen.
- Der Einkäufer/Kunde sollte dafür sorgen, dass beide Parteien sich einem von ihm verfassten Verhaltenskodex (CoC) verpflichten, der ethisches Verhalten, Ehrlichkeit und integrires Geschäftsgebaren vorschreibt und auch entlang der Lieferkette eingehalten werden muss.
- Beide Seiten sollten einen wirksamen Prüfungsmechanismus (Audit-Mechanismus) festlegen und sicherstellen, dass regelmäßig interne Prüfungen zu redlichem Geschäftsgebaren durchgeführt werden.
- Jedes Audit sollte von einem wirksamen Feedbackprozess innerhalb der Fabrik begleitet werden, veranlasst durch die Geschäftsleitung des Einkäufers/Kunden. Die Ergebnisse sollten transparent kommuniziert und mithilfe des Einkäufers in Schulungen behandelt werden.
- Der Einkäufer/Kunde muss einfachen und kostenfreien Zugang zu einer anonymen Whistleblower-Hotline sicherstellen, sowohl in englischer als auch in bengalischer Sprache, damit unethisches, unehrliches und unredliches Verhalten gemeldet werden kann.

Szenario 2: Eine kleine PU ohne großes Netzwerk greift auf Bestechung zurück, um einen Arbeitsauftrag zu erhalten

Fallbeschreibung

Ein Merchandiser wird von einem Einkäufer/Agenten beauftragt, für die kurzfristige Fertigung von 100.000 Oberteilen die entsprechenden Produktionsstätten zu finden. Der Merchandiser kontaktiert einige kleine und große PUs, um Materialien zu liefern bzw. die Oberteile herzustellen. Eine kleine PU, die nicht auf seiner Liste steht, hat erst vor Kurzem den Betrieb aufgenommen. Die PU erhält keinen Arbeitsauftrag, da sie nur wenige Kontakte hat und nicht die nötigen Unterlagen vorweisen kann. Die Fertigungsstätte tritt daraufhin an den Merchandiser heran und bietet ihm eine Zahlung im Gegenzug für einen Arbeitsauftrag an. Der Merchandiser nimmt das Angebot an und verschafft der PU einige Zulieferverträge zu gelisteten PUs.

Wie sollte man auf einen solchen Bestechungsversuch reagieren?

- Der Merchandiser sollte das Bestechungsgeld ablehnen.
- Er sollte den Inhaber der PU daran erinnern, dass der CoC des Einkäufers bestimmte Unterlagen als Voraussetzung für einen Arbeitsauftrag vorschreibt.
- Der Merchandiser sollte den Vorfall unverzüglich seinen Vorgesetzten (dem Einkäufer) melden.
- Der Einkäufer/Agent sollte die PU auf eine schwarze Liste setzen lassen und sie dem Handelsverband der BekleidungsHersteller (in diesem Fall dem BGMEA) melden.

Wie kann man solche Bestechungsversuche von vornherein verhindern?

- Der Merchandiser sollte nur die PUs kontaktieren, die auf der Liste des Einkäufers stehen.
- Einkäufer und BGMEA sollten eine gemeinsame Initiative anstoßen, um eine vollständige Liste mit Bekleidungsfabriken zu erstellen, die den Compliance-Kriterien der verschiedenen Einkäuferverbände entsprechen und von allen genutzt werden.

Szenario 3: Eine Fabrik hat Dokumente gefälscht/ dupliziert bzw. Protokolle manipuliert

Fallbeschreibung

Ein Lieferant in Dhaka weitet seine Geschäftstätigkeit aus. Er erwirbt eine neue Fabrik, die er bei seinem Geschäftspartner, einem großen europäischen Einzelhändler, als neue Produktionsstätte anmeldet. Er weiß, dass die Fabrik vor Aufnahme der Produktion geprüft wird, entweder durch ein vom Einkäufer beauftragtes Auditierungsteam oder im Rahmen von Sicherheitsinspektionen der Regierung. Ihm fehlen wichtige Genehmigungen (Gewerbeschein, IRC, ERC, EPB-Bescheinigung und Kollektivversicherung), weshalb er sich vor Ort gefälschte Dokumente besorgt. Die im Bieterverfahren verwendeten Unterlagen wurden ebenfalls manipuliert. Auf genauere Nachfrage des Prüfers bzw. staatlichen Sicherheitsinspektors räumen Führungskräfte in beiden Produktionsstätten ein, dass bei Schulungen, Compliance-Protokollen usw. gemogelt wurde. Gleichzeitig bieten sie eine „Entschädigung“ an, wenn die „Defizite“ unerwähnt bleiben.

Wie sollte man auf einen solchen Bestechungsversuch reagieren?

- Wenn Prüfer oder staatliche Sicherheitsinspektoren gefälschte Dokumente entdecken, sollten sie das Bestechungsgeld ablehnen und umgehend ihre Vorgesetzten informieren.
- Der Einkäufer kann ohne jegliche Haftung alle ausstehenden Bestellungen stornieren und rechtliche Schritte gegen den Lieferanten bzw. Dienstleister einleiten.
- Der Inspektor sollte die PU bei der jeweiligen staatlichen Stelle (in diesem Fall bei Factory Inspection Authority of Bangladesh) auf eine schwarze Liste setzen lassen und sie dem BGMEA melden.
- Die Factory Inspection Authority wiederum sollte im Falle der versuchten Bestechung des staatlichen Sicherheitsinspektors rechtliche Schritte gegen die Produktionsstätte einleiten.

Wie kann man solche Bestechungsversuche von vornherein verhindern?

- Zwischen dem Einkäufer und der Lieferfirma/PU sollte eine Vereinbarung bestehen, die im Fall einer Zuwiderhandlung automatisch zur Beendigung des Vertrages führt. Als Bedingungen sollten u. a. festgelegt sein: Einhaltung der Regelungen und Vorschriften, Handeln nach Treu und Glauben sowie eine Null-Toleranz-Politik auf beiden Seiten gegenüber Betrug, Bestechung und Urkundenfälschung.
- Die Regierung sollte ein System einführen, nach dem jede Fabrik eine bestimmte Identifikationsnummer erhält, die nicht dupliziert oder anderweitig manipuliert werden kann.
- Regierung und Aufsichtsbehörden sollten überwachen, dass Unternehmen die Durchsetzung der Regeln mithilfe gezielter Richtlinien, Verfahren und Systemfunktionen sicherstellen. Durch den Aufbau von innerbetrieblichen Kapazitäten soll Fälschungen, Manipulationen und falschen Deklarationen vorgebeugt werden.

Szenario 4: Der Lieferant nimmt Einfluss auf die Kaufentscheidung

Fallbeschreibung

Inhaber und Verkaufsleiter der Lieferfirma sichten mögliche Muster mit dem Einkaufsbeauftragten des Einkäufers. Dieser ist von den Mustern begeistert und geht davon aus, dass sie für die Kollektion der neuen Saison perfekt wären. Allerdings wären die Kosten für die Fertigung um einiges höher als die ursprünglich veranschlagten Kosten.

Der PU-Inhaber möchte ungern auf den Auftrag mit dem Händler verzichten. Er bespricht sich mit dem Verkaufsleiter und schlägt dem Einkaufsbeauftragten dann vor,

- a) die Fertigung in einer nicht-geprüften Produktionsstätte vornehmen zu lassen und
- b) Zubehör und Besätze von nicht-gelisteten Unterlieferanten zu beziehen, um die Fertigungskosten zu reduzieren.

Der Einkaufsbeauftragte weist dies zurück und betont, dass der Lieferant den CoC des Händlers einzuhalten hat, nach dem die Fertigung in einem genehmigten Betrieb erfolgen muss und das Zubehör von gelisteten Unterlieferanten geliefert werden muss. Der Fabrikbesitzer lädt den Einkaufsbeauftragten daraufhin zum Abendessen ein und erläutert, dass die Produktkosten eine Provision in Höhe von 1 Prozent einschließen. Sobald der Auftrag erteilt wird, würde dem Einkaufsbeauftragten ein Anteil am Einkaufswert von 1 Prozent ausgezahlt.

Wie sollte man auf einen solchen Bestechungsversuch reagieren?

- Der Einkaufsbeauftragte sollte das Angebot ablehnen und den Lieferanten auf den CoC des Händlers verweisen.
- Er sollte die Geschäftsführung des Einkäufers über den Bestechungsversuch in Kenntnis setzen und die Lieferfirma/PU und ihren Inhaber auf eine schwarze Liste setzen lassen.
- Er sollte den Vorfall außerdem der entsprechenden nationalen Aufsichtsbehörde und dem BGMEA melden.

Wie kann man solche Bestechungsversuche von vornherein verhindern?

- Einkäufer und Lieferant sollten sich einem CoC verpflichten, der eine Null-Toleranz-Politik gegenüber Korruption vorsieht.
- Es sollten ausdrückliche Regelungen formuliert werden, die es Angestellten des Händlers und ihren Familienangehörigen verbieten, Einladungen bzw. Bewirtungs- oder Unterhaltungsangebote von Lieferanten bzw. Dienstleistern zu erbitten oder anzunehmen. Zudem sollte es allen Angestellten bei der Führung der Geschäfte verboten sein, Personen, Beamten oder Organisationen jegliche Art von Vorteil anzubieten in der Absicht, die Geschäftsbeziehungen zu beeinflussen, gleichgültig ob direkt oder indirekt durch eine dritte Partei.
- Es sollte eine anonyme Whistleblower-Hotline eingerichtet werden, sowohl in englischer als auch in bengalischer Sprache, die mittels verschiedener Medien und Kommunikationskanäle zugänglich ist.

3.2 Fertigungsphase



Szenario 5: Der Merchandiser verpflichtet eine PU zum Kauf von Zubehör bei bestimmten Produktionsstätten, weil er von diesen eine Provision erhält

Fallbeschreibung

Eine PU erhält einen großen Auftrag über eine Million T-Shirts von einem europäischen Einkäufer. Der Auftrag läuft über einen Agenten vor Ort, der einen Merchandiser damit beauftragt hat, dafür zu sorgen, dass vom Einkäufer festgelegte Anbieter die nötigen Rohmaterialien und Zubehör an die PU liefern. Der Merchandiser bringt die PU jedoch stattdessen dazu, die Accessoires von anderen Anbietern zu kaufen, die er selbst ausgesucht hat. Im Gegenzug erhält der Merchandiser von diesen Anbietern eine Provision. Die Materialien dieser Anbieter entsprechen jedoch möglicherweise nicht den Qualitätsanforderungen des Einkäufers. Der Einkäufer weiß nichts von diesen Vorgängen und haftet auch nicht für etwaige Lieferverzögerungen, die sich aus dem Verhalten des Merchandisers ergeben.

Wie sollte man auf eine solche Situation reagieren?

- Die PU sollte den Agenten des Einkäufers oder Einkäufer selbst darüber informieren, dass der Merchandiser sie zur Abnahme von Zubehör von anderen als den vom Einkäufer bestimmten Anbietern verpflichten möchte.
- Die PU sollte die zuständige Aufsichtsbehörde (BGMEA) informieren, um den Merchandiser auf eine schwarze Liste setzen zu lassen.

Wie kann man solche Situationen von vornherein verhindern?

- Alle PUs sollten vom Einkäufer über die gewünschten Lieferanten in Kenntnis gesetzt werden, die Einkäufer sollten also alle Informationen über ihre Lieferkette transparent machen. Alternativ können Einkäufer und PU sich auf eine Liste gewünschter Anbieter einigen.
- Einkäufer und BGMEA sollten eine Initiative anstoßen, um eine gemeinsame und vollständige Liste mit Bekleidungsfabriken zu erstellen, die den Compliance-Kriterien verschiedener Einkäuferverbände entsprechen.

Szenario 6: Eine PU bestellt überschüssige Materialien und verkauft diese nach Auftragsabwicklung gewinnbringend auf dem einheimischen Markt

Fallbeschreibung

Eine bekannte europäische Marke bzw. ein großer Einzelhändler beauftragt eine PU mit der Fertigung von 10 Millionen Jacken. Für jede Jacke wird unter anderem ein Klettband pro Ärmel benötigt. Die PU bestellt jedoch nicht wie vertraglich mit dem Händler festgelegt 20 Millionen Klettbänder, sondern 100 Millionen, von denen sie 20 Millionen für die Jacken verwendet und 80 Millionen gewinnbringend auf dem einheimischen Markt verkaufen möchte. Den Gewinn würden sich die PU und der lokale Agent teilen. Mit diesem Angebot tritt die PU an den vom Einkäufer beauftragten Agenten heran.

Wie sollte man auf ein solches Angebot reagieren?

- Der Agent sollte das Angebot ablehnen und umgehend den Einkäufer informieren.
- Der Einkäufer sollte die PU dem Handelsverband der Bekleidungshersteller (BGMEA) melden, um sie auf eine schwarze Liste setzen zu lassen.

Wie kann man solche Angebote von vornherein verhindern?

- Die Angestellten des Einkäufers und Herstellers sollten in professionellem Geschäftsverhalten, Einhaltung des Verhaltenskodex und angemessener Buchführung/Dokumentation geschult werden.
- Der Einkäufer könnte (mithilfe seiner Agenten) regelmäßig überprüfen, ob bestimmte Materialien/Zubehör, die von der PU für die Herstellung der Ware bestellt wurden, auf dem lokalen Markt verkauft werden.
- Die Regierung in Bangladesch sollte für solche Vorkommnisse eine Überwachungsstelle einrichten.

Szenario 7: Eine PU nutzt das Back-to-Back LC, um Materialien zu einem niedrigeren Preis zu erwerben

Fallbeschreibung

Eine PU erhält einen Auftrag und ein Master LC vom Einkäufer. Ein Master LC ist eine Vereinbarung zwischen dem Einkäufer und dessen Bank, befindlich im Land des Einkäufers. Der PU-Inhaber beauftragt daraufhin seine Bank, mit der er gute Verbindungen unterhält, ein Back-to-Back LC zu eröffnen. Die PU hebt daraufhin den durch das Back-to-Back LC bereitgestellten Geldbetrag in bar ab und kauft Materialien zu einem niedrigeren Preis von Produktionsstätten, die nicht zu den vom Einkäufer festgelegten Anbietern gehören. So spart die PU Geld, setzt jedoch die Produktqualität aufs Spiel. Der PU-Inhaber unterschlägt den Differenzbetrag.

Wie sollte man auf eine solche Situation reagieren?

- Die Bank bzw. die Bankangestellten sollten der Forderung des PU-Inhabers nach Barauszahlung des durch das Back-to-Back LC garantierten Betrags nicht nachkommen und die entsprechende Bitte abweisen.
- Der Bankangestellte sollte umgehend seinen Vorgesetzten über die Forderung in Kenntnis setzen.

Wie kann man solche Situationen von vornherein verhindern?

- Master LC und Back-to-Back LC müssen einander inhaltlich entsprechen und dieselben Formulierungen, Bedingungen und Nachweisanforderungen enthalten (Inspektionen, Versand, usw.).
- Beide Parteien (Einkäufer und PU) sollten in Anwesenheit eines Vertreters des Einkäufers eine Vereinbarung unterzeichnen. Alle vereinbarten Bedingungen und das LC werden von der Bangladesh Bank überwacht.

Szenario 8: Eine PU verstößt gegen die Auflagen bezüglich Mindestlohn, Arbeitszeiten und Arbeitnehmerrechte

Fallbeschreibung

Eine bekannte nordamerikanische Marke hat bei einer PU in Bangladesch eine Million Oberteile in Auftrag gegeben. Der Kunde schickt unangekündigt eine Qualitätsprüferin in die Fertigungsstätte. Diese stellt fest, dass die PU Kinder im Alter von 12 Jahren für die Herstellung von Hemdkragen einsetzt. Zudem verliert eine Arbeiterin vor den Augen der Qualitätsprüferin das Bewusstsein. Als sie später mit der Prüferin spricht, erklärt sie ihr, dass viele Arbeiterinnen und Arbeiter bis zu 20 Stunden am Tag arbeiten müssen. Außerdem stellt sich heraus, dass die PU weder die Mindestlohnanforderungen einhält noch Löhne pünktlich auszahlt. Darüber hinaus wurde das Grundgehalt vieler Arbeiterinnen und Arbeiter gekürzt. Um dies zu vertuschen, fertigt die PU zwei oder drei verschiedene Gehaltsabrechnungen an und verschleiern die tatsächlichen Arbeitszeiten sowie das Alter der Angestellten durch gefälschte Aufzeichnungen. Die Qualitätsprüferin macht sich Notizen und wird gegen Ende des Besuchs zu einem privaten Gespräch mit dem PU-Inhaber gebeten. Der Inhaber fragt die Qualitätsprüferin rundheraus, wie viel er ihr zahlen muss, damit sie die Verstöße und Manipulationen „übersieht“.

Wie sollte man auf einen solchen Bestechungsversuch reagieren?

- Die Qualitätsprüferin sollte das Angebot klar ablehnen.
- Sie sollte ihre Geschäftsführung über den Bestechungsversuch in Kenntnis setzen und die Lieferfirma/PU und ihren Inhaber von der Aufsichtsbehörde auf eine schwarze Liste setzen lassen (BGMEA).

Wie kann man solche Bestechungsversuche von vornherein verhindern?

- Der Einkäufer sollte über einen CoC für die gesamte Lieferkette verfügen, in dem mit der Fertigungsstätte u. a. Folgendes vereinbart wird:
 - Einhaltung der Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO);
 - Recht auf Kontrollprüfungen, um ordnungsgemäße Abläufe sicherzustellen;
 - Richtigkeit und Fehlerfreiheit aller Aufzeichnungen.
- Einkäufer und andere Stakeholder sollten PUs darin unterstützen, den Mindestlohn zu zahlen und wirtschaftlichen Fortschritt sicherzustellen.
- Die Regierung sollte eine Überwachungsstelle einrichten, um die ordnungsgemäße Einführung des Mindestlohns sowie fristgerechte Zahlungspraktiken sicherzustellen.
- Die Regulierungsbehörde (z. B. BGMEA, Arbeitsministerium) sollte Regeln und Verordnungen streng durchsetzen.
- Um überlangen Arbeitszeiten, Schattenbuchführung und Wochenendarbeit einen Riegel vorzuschieben, sollte die Regierung Maßnahmen ergreifen, um die Geschäftsleitung solcher Produktionsstätten für die negativen Auswirkungen dieser Praktiken zu sensibilisieren.
- Die PU sollte angehalten werden, mehr Personal einzustellen oder die Fertigungskapazität zu erhöhen und mehr Schichten einzuführen, um fristgerecht liefern zu können.

Szenario 9: Nachträgliche Auflagen des Einkäufers veranlassen PU zu illegalen Handlungen

Fallbeschreibung

Eine PU in Gazipur unterzeichnet einen Vertrag mit einem nordamerikanischen Einkäufer zur Fertigung von 20.000 Jeanshosen. Der Einkäufer gibt das Design und die gewünschten Materialien an. Die PU kauft das Material weisungsgemäß ein und beginnt mit der Produktion. In der Fertigungsphase ändert der Einkäufer jedoch aufgrund neuer Modetrends mehrmals das Design. Die PU gerät dadurch unter zusätzlichen Zeitdruck, zumal der Einkäufer nicht bereit ist, die Lieferfrist zu verlängern. Die PU sieht sich daher gezwungen, zusätzliche Überstunden anzuordnen. Hinzu kommt, dass der Einkäufer auf Fristeinhaltung durch die PU besteht und im gegensätzlichen Fall damit droht, den Auftrag zu stornieren. Nötigenfalls müsse die PU die Kosten für Luftfracht übernehmen, um eine fristgerechte Lieferung zu garantieren. Der Vertrag zwischen der PU und dem Einkäufer sieht zwar vor, dass der Kunde bestimmte Kosten tragen muss, allerdings weist dieser jegliche Verantwortung für etwaige Luftfrachtkosten von sich. Angesichts all dieser Zusatzkosten wird der Lieferant nicht in der Lage sein, die Lohnkosten vollumfänglich und pünktlich zu begleichen. Er fühlt sich daher gezwungen, zu illegalen Methoden zu greifen wie z. B. Verstöße gegen das Arbeitsrecht und Bestechung des Prüfers.

Wie sollte man auf eine solche Situation reagieren?

- Der PU-Inhaber sollte sich nicht zu illegalen Handlungsweisen hinreißen lassen und stattdessen auf die in der beiderseitigen Vereinbarung klar festgelegten Bedingungen verweisen.
- Der PU-Inhaber sollte sich an den BGMEA wenden und den Fall einer Schiedsstelle vorlegen.

Wie kann man solche Situationen von vornherein verhindern?

- Beide Parteien (Einkäufer und PU) sollten eine Vereinbarung unterzeichnen, die Bestimmungen zur Lieferzeit (und etwaigen Änderungen) enthält und die Kostenverantwortung (auch bei Zusatzkosten) regelt.
- Die Regierung sollte mit Unterstützung des BGMEA und unter Einbeziehung aller Beteiligten eine Beschwerdestelle einrichten, die in Streitfällen um Arbeitnehmerrechte und die Integrität bei Geschäften als Schiedsstelle fungiert.

Szenario 10: Illegale Unterauftragsvergabe durch PUs zur Kosteneinsparung

Fallbeschreibung

Eine PU in Bangladesch unterzeichnet einen Vertrag mit einer europäischen Marke zur Fertigung von einer Million Jeanshosen. Eine Woche nach Vertragsschluss erhält die PU allerdings von einem anderen Einkäufer den Auftrag zur Fertigung von zwei Millionen Khaki-Jacken. Um beide Verträge erfüllen zu können, beschließt die PU, einen Teil der Produktion für den Auftrag des europäischen Kunden in eine billigere Fertigungsstätte in Bangladesch auszulagern. Die Geschäftsführung der PU errechnet, dass die Auslagerung der Zuschnitt- und Näharbeiten für die Jeanshosen am kosteneffektivsten ist. Ohne die europäische Marke darüber zu informieren, schließt die PU also einen Vertrag mit einer anderen kleinen/mittleren Produktionsstätte ab, die für den Auftrag das Zuschneiden und Nähen erledigen soll. Problematisch hierbei ist, dass die PU sich vertraglich verpflichtet hat, die Kleidungsstücke selbst herzustellen, und dass die andere Fertigungsstätte nicht alle Compliance-Kriterien der europäischen Marke erfüllt.

Wie sollte man auf eine solche Situation reagieren?

- Da dies für PUs, die nicht die Compliance-Kriterien erfüllen, eine Win-Win-Situation darstellt, sollten Einkäufer häufiger unangekündigte Prüfungen bzw. Besuche durchführen, um eine derartige Unterauftragsvergabe auszuschließen.
- Der Einkäufer sollte den BGMEA bzw. die zuständige Schiedsstelle informieren und Maßnahmen ergreifen, um die PU auf eine schwarze Liste setzen zu lassen.

Wie kann man solche Situationen von vornherein verhindern?

- Der BGMEA oder andere Multistakeholder-Initiativen (z. B. *Accord*- und *Alliance*-Unterzeichner) sollten eine Liste mit Betrieben anfertigen, die jeweils über eindeutig zuordnungsfähige Identifikationsnummern verfügen und – durch den BGMEA oder andere Multistakeholder-Initiativen – geprüft wurden. Einkäufer würden dann ausschließlich mit diesen Produktionsstätten arbeiten bzw. PUs würden ausschließlich an diese Fertigungsstätten Unteraufträge vergeben.
- Einkäufer sollten eine anonyme Whistleblower-Hotline einrichten (sowohl in englischer als auch in bengalischer Sprache) und sicherstellen, dass Hinweisgeber geschützt werden.

Szenario 11: Eine PU bietet einem SSC-Prüfer Bestechungsgeld an, damit er Defizite nicht meldet

Fallbeschreibung

Ein SSC-Prüfer hat gerade in einer PU ein Sozial-Audit durchgeführt und befindet sich nun mit der Geschäftsführung in der Abschlussbesprechung. Während der Prüfung wurden folgende Beobachtungen gemacht:

1. Die Arbeitszeiten auf der Gehaltsabrechnung einiger Arbeiterinnen und Arbeiter stimmen nicht mit den Anwesenheitsnachweisen überein.
2. Die PU ist nicht in der Lage, alle rechtlichen Dokumente vorzuweisen – Brandschutzzertifikat, Baugenehmigung, Versicherungsnachweis für die Arbeitnehmer.

Der Prüfer vermutet, dass die Produktionsstätte nicht transparent ist und möglicherweise doppelt Buch führt (Schattenbuchführung). Er fragt bei der Geschäftsleitung nach und bittet um die korrekten Buchhaltungsunterlagen, damit der Einkäufer einen Einblick in etwaige Problembereiche erhält und gegebenenfalls Unterstützung anbieten kann. Der PU-Inhaber räumt ein, doppelt Buch geführt zu haben, und bittet den Prüfer, ihm einen Gefallen zu tun, indem er die Defizite übersieht und die Prüfung als erfolgreich meldet. Er bietet dem Prüfer seine Villa kostenlos für einen Familienausflug am Wochenende an.

Wie sollte man auf einen solchen Bestechungsversuch reagieren?

- Der Prüfer sollte das Angebot ablehnen und der PU-Leitung mitteilen, dass er alle Prüfergebnisse in vollem Umfang an die Geschäftsführung des Einkäufers weitergeben wird.
- Der Einkäufer kann ohne jegliche Haftung alle ausstehenden Bestellungen stornieren und rechtliche Schritte gegen den Lieferanten bzw. Dienstleister einleiten.

Wie kann man solche Bestechungsversuche von vornherein verhindern?

- Der Einkäufer sollte einen CoC ausarbeiten, in dem die Bereiche Bestechung, Geschenke und Einladungen klar angesprochen werden und aus dem hervorgeht, dass es allen Angestellten des Einkäufers verboten ist, von Personen, Beamten oder Organisationen jegliche Art von Vorteil zu fordern oder anzunehmen in der Absicht, die Geschäftsbeziehungen zu beeinflussen, gleichgültig ob direkt oder indirekt durch eine dritte Partei. Unter „Vorteile“ sind zu verstehen: Geschenke, Warenmuster, Urlaubspakete, persönliche Gefälligkeiten und Provisionen.
- Einkäufer sollten eine anonyme Whistleblower-Hotline einrichten (sowohl in englischer als auch in bengalischer Sprache) und sicherstellen, dass Hinweisgeber geschützt werden.
- Die Angestellten des Einkäufers und Herstellers sollten auf Initiative des BGMEA und der Einkäufer in professionellem Geschäftsverhalten, Einhaltung des CoC und ordnungsgemäßer Buchführung/ Dokumentation geschult werden.
- Der BGMEA und andere Multistakeholder-Initiativen (z. B. *Accord-* und *Alliance-*Unterzeichner) sollten gemeinsam eine Liste mit Fabriken anfertigen, die jeweils über eindeutig zuordnungsfähige Identifikationsnummern verfügen und – durch den BGMEA oder andere Multistakeholder-Initiativen – geprüft wurden. Einkäufer würden dann ausschließlich mit diesen Produktionsstätten arbeiten bzw. PUs würden ausschließlich an diese Fertigungsstätten Aufträge vergeben.

Szenario 12: Der Einkäufer storniert willkürlich den Arbeitsauftrag

Fallbeschreibung

Eine Bekleidungsfabrik erhält von einem Einkäufer einen Auftrag über eine große Menge Sommerkleidung. Die PU fertigt die Ware fristgerecht an. Doch plötzlich lässt der Einkäufer mitteilen, dass das Endprodukt nicht den Anforderungen entspricht, obwohl die PU die Qualität der Ware sowohl intern als auch durch eine dritte Partei prüfen ließ. Als Grund für die Stornierung des Auftrags gibt der Einkäufer einen Fehler an, der in der Regel vernachlässigbar ist, wie z. B. minimale Abweichungen in Größe/Länge oder Farbton. Eine solche Situation ist normalerweise darauf zurückzuführen, dass der Einkäufer unvermittelt Probleme mit dem Absatz der Produkte erwartet. Der Einkäufer übt mit seinem Verhalten Druck auf den Hersteller aus, ihm die Ware zu einem günstigen Preis zu überlassen. Manchmal kreieren Einkäufer solche Situationen auch, um die Ware durch einen Agenten als Restposten aufkaufen zu können.

Wie sollte man auf eine solche Forderung reagieren?

- Der PU-Inhaber sollte den BGMEA über den Vorfall in Kenntnis setzen.
- Der Fall sollte der Schiedsstelle vorgelegt werden.

Wie kann man solche Forderungen von vornherein verhindern?

- Beide Parteien (Einkäufer und PU) sollten eine Vereinbarung unterzeichnen, die Bestimmungen zu den Zahlungsmodalitäten auch für Sonderfälle enthält (zum Beispiel bei unterbrochener Fertigung oder Stornierung des Auftrags nach abgeschlossener Produktion).
- Die Regierung in Bangladesch sollte für solche Vorkommnisse eine Überwachungsstelle (unter Aufsicht des Arbeitsministeriums, des Außenministerium oder des BGMEA) einrichten.

Szenario 13: Der Einkäufer manipuliert Qualitätsprüfung und Compliance-Kriterien, um die Ware nicht abnehmen zu müssen

Fallbeschreibung

Eine nordamerikanische Marke hat bei einer PU 50.000 Sweatshirts in Auftrag gegeben. Einen Monat später ist der Einkäufer der Ansicht, dass sich die Ware aufgrund einer unerwarteten Rezession auf dem lokalen Markt nicht mehr verkaufen lassen wird. Da der Einkäufer gute Beziehungen zu dem externen Qualitätsprüfungsunternehmen unterhält, das mit der Prüfung beauftragt ist, kontaktiert er das Unternehmen. Er bittet, einige Ergebnisse der Qualitätskontrolle so zu ändern, dass die Produktqualität minderwertiger erscheint. Gleichzeitig fordert der Einkäufer das mit der Compliance-Prüfung beauftragte Unternehmen auf, die Prüfungsergebnisse zu manipulieren, so dass die betreffende PU nicht gut abschneidet und er damit den Auftrag ohne Probleme stornieren kann. Die PU verliert den Auftrag und ihr droht der Bankrott.

Wie sollte man auf eine solche Situation reagieren?

- Der externe Qualitätsprüfer sowie der Compliance-Prüfer sollten die Forderung zurückweisen und ihre Geschäftsführung informieren.
- Der PU-Inhaber sollte den BGMEA über den Vorfall in Kenntnis setzen.
- Der Fall sollte der Schiedsstelle vorgelegt werden.

Wie kann man solche Situationen von vornherein verhindern?

- Der Vertrag zwischen Einkäufer und PU sollte eindeutige Bestimmungen enthalten, was die Zahlungsverpflichtungen nach Fertigung der Ware angeht. Der Einkäufer muss der PU den gesamten vertraglich vereinbarten Betrag zahlen, selbst wenn er die Ware nicht abnimmt.

Szenario 14: Eine PU besticht einen Qualitätsprüfer (entweder mit dessen Einverständnis oder unter Zwang), damit er Qualitätsmängel ignoriert

Fallbeschreibung

Eine PU in Dhaka hat einen Auftrag über eine große Menge Jeansröcke erhalten. Der verwendete Stoff entspricht nicht den vom Händler festgelegten Kriterien für Farbechtheit. Dem Lieferanten ist aufgefallen, dass die Farbe schnell verblasst. Um die Lieferfrist einzuhalten, bietet der Lieferant den Qualitätsprüfern des Händlers und den externen Prüfern Geldbeträge an, damit sie das Problem ignorieren, die Ware weiterleiten und in den Begleitpapieren bestätigen, dass die Ware den Qualitätskriterien entspricht.

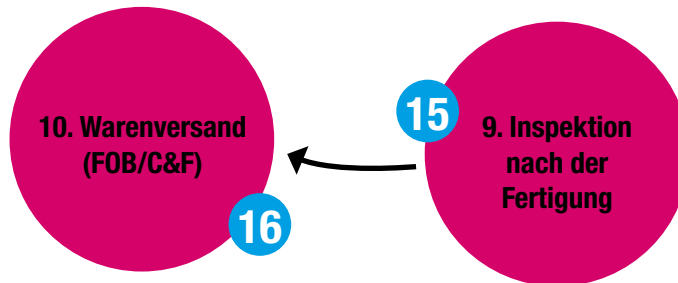
Wie sollte man auf einen solchen Bestechungsversuch reagieren?

- Der Qualitätsprüfer und externe Prüfer sollten das Angebot ablehnen, auf die CoCs ihrer Unternehmen verweisen und ihre Vorgesetzten informieren.
- Die PU sollte vom BGMEA bzw. der Aufsichtsbehörde auf eine schwarze Liste gesetzt werden. Gleiches gilt für das externe Prüfungsunternehmen, falls es die Bestechung annimmt.

Wie kann man solche Bestechungsversuche von vornherein verhindern?

- Der Einkäufer sollte einen CoC erarbeiten und klare Regelungen formulieren, die es Angestellten des Händlers und ihren Familienangehörigen verbieten, Geschenke von Lieferanten bzw. Dienstleistern zu fordern oder anzunehmen. Zudem sollte es allen Angestellten bei der Führung der Geschäfte verboten sein, Personen, Beamten oder Organisationen jegliche Art von Vorteil anzubieten in der Absicht, die Geschäftsbeziehungen zu beeinflussen, gleichgültig ob direkt oder indirekt durch eine dritte Partei.
- Der Einkäufer sollte spezielle Schulungen für seine Qualitätsprüfer durchführen, z. B. zum Thema Korruption.
- Die Prüfung der Ware sollte von unabhängigen Auditierungs-Unternehmen durchgeführt werden, die einen guten Ruf haben und vom BGMEA empfohlen werden.

3.3 Auslieferungsphase



Szenario 15: Ein Qualitätsprüfer fordert Bestechungsgelder für die Freigabe der Ware

Fallbeschreibung

Ein Lieferant in Dhaka pflegt eine langjährige Geschäftsbeziehung zu einem europäischen Modehändler. Seit einiger Zeit wird jede Bestellung, die an diesen Modehändler gehen soll, von einem externen Qualitätsprüfer im Inspektionszentrum in Chittagong als mangelhaft zurückgewiesen. Obwohl die Ware den internen Qualitätstest passiert hat, entdeckt der externe Qualitätsprüfer Mängel in der Strickarbeit einiger Kleidungsstücke. Der Prüfer hatte dem Lieferanten zuvor angeboten, die Ware gegen einen bestimmten Geldbetrag in Chittagong abzusegnen. Um zu verhindern, dass die Ware wieder zurückgeschickt wird, und um die vertraglich vereinbarten Lieferfristen einzuhalten, zahlt der Lieferant den geforderten Geldbetrag.

Wie sollte man auf eine solche Forderung reagieren?

- Der PU-Inhaber sollte die Forderung zurückweisen und stattdessen auf die in der beiderseitigen Vereinbarung klar festgelegten Bedingungen verweisen.
- Die PU sollte umgehend den Händler über den Vorfall informieren
- Der PU-Inhaber sollte sich an den BGMEA wenden und den Fall einer Schiedsstelle vorlegen.

Wie kann man solche Forderungen von vornherein verhindern?

- Der BGMEA sollte eine Liste mit zertifizierten Qualitätsprüfern herausgeben, die jeweils über eindeutig zuordnungsfähige Identifikationsnummern verfügen.
- Der Einkäufer sollte sich für die Prüfung der Ware an Unternehmen wenden, die sich auf dieser BGMEA-Liste befinden.
- Der Einkäufer sollte Schulungen zum Thema Integrität durchführen lassen.
- Der Einkäufer/Kunde muss einfachen und kostenfreien Zugang zu einer anonymen Whistleblower-Hotline sicherstellen, sowohl in englischer als auch in bengalischer Sprache, damit unethisches, unehrliches und unredliches Verhalten gemeldet werden kann

Szenario 16: Ein Einkäufer macht bei der Inspektion der Ware im Hafen falsche Angaben, um einen Rabatt zu erzwingen

Fallbeschreibung

Eine PU hat für einen deutschen Einkäufer 20.000 Pullover hergestellt. In der Fertigungsphase wurden alle Vorgaben und Compliance-Kriterien des Einkäufers eingehalten. Die Ware hat zudem die vom Einkäufer organisierte externe Prüfung passiert. Die fertige Ware wurde dann von der Produktionsstätte auf eigene Kosten an den Hafen verschickt. Am Hafen führt ein Vertreter des Einkäufers eine Inspektion durch, ohne dass ein Vertreter der PU anwesend ist. Er bemängelt, dass einige Kartons beschädigt und aufgerissen gewesen seien und die Ware nicht angemessen verpackt sei. Er droht damit, die Bestellung zu stornieren und die gesamte Lieferung wieder an das Warenlager der PU zurückzuschicken. Kurze Zeit später kontaktiert der Einkäufer erneut die Fertigungsstätte und schlägt vor, die gesamte Lieferung anzunehmen, wenn die PU ihm einen Rabatt von 20 Prozent gewährt.

Wie sollte man auf eine solche Forderung reagieren?

- Der PU-Inhaber sollte die Forderung zurückweisen und stattdessen auf die in der beiderseitigen Vereinbarung klar festgelegten Bedingungen verweisen.
- Der PU-Inhaber sollte sich an den BGMEA wenden und den Fall einer Schiedsstelle vorlegen.

Wie kann man solche Forderungen von vornherein verhindern?

- Die Endabnahme muss vor dem Verladen in Anwesenheit beider Parteien erfolgen und eindeutig dokumentiert werden. Eine entsprechende Vereinbarung sollte zwischen der PU und dem Einkäufer noch vor Auftragserteilung getroffen werden.
- Der BGMEA sollte einen Mustervertrag aufsetzen, in dem die entsprechenden Verfahren festgelegt werden.
- Die Regierung in Bangladesch sollte für solche Vorkommnisse eine Überwachungsstelle (unter Aufsicht des Arbeitsministeriums/Außenministeriums) einrichten.

4. Schlussbemerkungen

Aus den Fallbeispielen geht hervor, dass es in der gesamten Lieferkette der Bekleidungsindustrie zu Unregelmäßigkeiten kommen kann. Solche Vorfälle bilden dabei keine Ausnahmen, sondern sind bisher noch die Regel. Verstöße gegen Sicherheitsvorschriften und geltendes Arbeitsrecht werden „übersehen“, wenn den zuständigen Beamten ein mit Geld gefüllter Umschlag zugeschoben wird. Durch Bestechung werden sowohl Qualitäts- und Quantitätsmängel als auch Verstöße gegen die Verhaltenskodizes des Einkäufers unter den Teppich gekehrt. In diesem Klima mangelhafter Governance und fehlender Rechenschaftspflicht aufseiten der verschiedenen Beteiligten wird häufig auf Erpressung als zusätzliches „Werkzeug“ zur Profitmaximierung zurückgegriffen.

Bevor zu den allgemeinen Empfehlungen übergegangen wird, soll unterstrichen werden, dass eine stärkere Übernahme von Verantwortung durch alle Beteiligten unumgänglich ist, wenn Bestechung und Bestechungsforderungen entlang der Lieferkette der Bekleidungsindustrie eingedämmt werden sollen. Die Regierung von Bangladesch muss bei der Überwachung des Sektors eine wichtigere Rolle als bisher spielen und sollte zusätzliche Mittel bereitstellen. Die jeweiligen Behörden müssen mehr Inspektionen durchführen. Die Einhaltung der Gesetze, insbesondere der Arbeitsgesetze, muss sichergestellt werden. Regelmäßige Inspektionen müssen gewährleistet sein, um die Handlungsfähigkeit des Arbeitsministeriums zu stärken und die Situation bezüglich Arbeitnehmerrechten und Tarifverhandlungen auf Fabrikebene überwachen zu können.

Die enge Verbindung zwischen Prüfern und Einkäufern sollte gelockert bzw. eingeschränkt werden. Bekleidungsfabriken sollten gemäß ihrer Verpflichtung gegenüber dem Einkäufer ihre Integrität wahren. Sie sollten stets im Interesse ihrer Kunden handeln, höchste Leistungskriterien anlegen und sich nicht durch unehrliche oder wettbewerbswidrige Maßnahmen Vorteile verschaffen. Dies kann durch den lokalen Handelsverband überwacht werden. In all ihren Beziehungen mit der Regierung und den Regulierungsbehörden sollten sie sich transparent verhalten und ihren Verpflichtungen offen und schnell nachkommen. Eine Null-Toleranz-Politik gegenüber Korruption, Betrug, Bestechung und Erpressung sollte von allen Beteiligten, den eigenen Angestellten, externen Stellen, Lieferanten und Behörden anerkannt und konsequent umgesetzt werden.

Der BGMEA als führender Handelsverband der Bekleidungsindustrie sollte seine Mitglieder dabei unterstützen, eine nachhaltige und auf Integrität basierende Produktion sicherzustellen. Der BGMEA sollte außerdem seine Überwachungskapazitäten ausbauen und sich in dieser Hinsicht für den Schutz der Rechte seiner Mitglieder einsetzen, wenn diese Probleme mit Einkäufern haben.

5. Allgemeine Empfehlungen und bewährte Praktiken für die Korruptionsbekämpfung

Die beschriebenen Fallbeispiele zeigen Szenarien entlang der Lieferkette auf. Sie beziehen sich auf grundlegende Korruptionsmuster wie Bestechung und Erpressung, aber auch auf Betrug und Fälschung in allen drei Geschäftsphasen. Die empfohlenen Reaktionen⁹ („Wie sollte man ... reagieren?“) ähneln oder gleichen sich oftmals. In diesem Kapitel werden allgemeinere Reaktionen vorgeschlagen, um das Ausarbeiten maßgeschneiderter Lösungen zu ermöglichen.

5.1 Umgang mit Bestechungsforderungen: Wie sollte man auf unlautere Forderungen reagieren?

Unmittelbare Reaktion:

- Verweigern Sie die Zahlung mit der Begründung, dass jede derartige Aufforderung die Geschäftsprinzipien Ihres Unternehmens verletzt und möglicherweise gegen geltende Rechtsvorschriften verstößt.
- Antworten Sie, dass die (direkte oder indirekte) Forderung schriftlich erfolgen und einer höheren Managementebene vorgelegt werden muss.

Meldung machen:

- Melden Sie die Forderung sofort Ihren Vorgesetzten oder dem Mitarbeiter, der für die Durchsetzung des Verhaltenskodex verantwortlich ist (z. B. Compliance Officer).
- Informieren Sie persönlich oder anonym (Whistleblower-Hotline) die zuständige Ebene der entsprechenden Aufsichtsstelle/-behörde.
- Nehmen Sie den Vorfall auf und führen Sie eine interne Bewertung durch, um entsprechende Abhilfemaßnahmen zu definieren.

Nachforschen und handeln:

- Prüfen Sie den Vertrag und den Zwischenhändler sowie vergangene Geschäftsbeziehungen mit den betreffenden Partnern (Kunde, Behörden usw.).
- Treffen Sie sich mit der Person, die Sie zur Bestechung aufgefordert hat, oder mit dem entsprechenden Vorgesetzten, bringen Sie mindestens einen Zeugen mit (Manager, Berater, Bankvertreter) und nehmen Sie folgende Position ein:
 - a. Bestimmen Sie die Person, die die Bestechungsforderung an Sie weitergegeben hat.
 - b. Bestimmen Sie die Person, die die Bestechungsforderung an Sie weitergegeben hat.
 - c. Bestimmen Sie die Person, die die Bestechungsforderung an Sie weitergegeben hat.
 - d. Bekräftigen Sie Ihre Bereitschaft, das Geschäft abzuschließen, das Projekt oder die Transaktion durchzuführen und die Aufforderung zur Bestechung zu ignorieren.

⁹ Viele der hier angeführten Empfehlungen und bewährten Praktiken sind übernommen aus: RESIST: *Erpressung und Bestechungsforderungen in internationalen Geschäften widerstehen* (2011), erarbeitet durch: Internationale Handelskammer (ICC), Transparency International (TI), Global Compact der Vereinten Nationen (UNGC) und der „Partnering Against Corruption Initiative“ (PACI) des Weltwirtschaftsforums.

- e. Falls die Bestechungsforderung wiederholt wird:
 - Lassen Sie zunächst die betreffende Person wissen, dass die Aufforderung nicht akzeptabel ist.
 - Drohen Sie an, die weitere Zusammenarbeit zu verweigern und die Gründe dafür öffentlich zu machen.
 - Beenden Sie die weitere Zusammenarbeit.
- Falls einer Ihrer Mitarbeiter involviert ist, beenden Sie umgehend das Arbeitsverhältnis.
- Stornieren Sie den Auftrag oder ergreifen Sie je nach Mitwirkung des Lieferanten an der Bestechungsforderung andere angemessene Maßnahmen gegen ihn.

5.2 Prävention von Korruption: Wie kann man vermeiden, dass unlautere Forderungen gestellt werden?

Maßnahmen zur Korruptionsprävention für Unternehmen (Produktionsstätten, Einkäufer, Prüfungsunternehmen)

- Formulieren Sie für Ihr Unternehmen einen Code of Conduct, der ethisches Verhalten, Ehrlichkeit, integrires Geschäftsgebaren und Korruptionsprävention vorschreibt und entlang der Lieferkette eingehalten werden muss.
- Führen Sie eine Null-Toleranz-Politik gegen Bestechung ein, die sich auf anwendbare Gesetze und ethische Werte gründet, und sorgen Sie für eine konsequente Durchsetzung.
- Setzen Sie sich dafür ein, dass Ihr Unternehmen den Ruf erlangt, Bestechung nicht zu tolerieren, indem Sie Ihre Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung und das entsprechende Umsetzungsprogramm in der Öffentlichkeit bekannt machen.
- Idealerweise sollten diese Maßnahmen öffentlich einsehbar sein, zumindest aber sollten sie allen Mitarbeitern, Geschäftspartnern, relevanten Regierungsstellen, karitativen Einrichtungen, Gewerkschaften und anderen wichtigen Stakeholdern zur Verfügung stehen.
- Stellen Sie klare Unternehmensrichtlinien auf, die ein Verfahren zur Unterstützung von Hinweisgebern (Whistleblower) und wirksame Sanktionen bei Zuwiderhandlungen beinhalten.
- Informieren Sie die Mitarbeiter in Trainings über einschlägige Vorschriften und die Bestimmungen des Wettbewerbsrechts sowie über die Folgen von Bestechung und wettbewerbswidrigem Verhalten sowohl für das Unternehmen als auch für die beteiligten Mitarbeiter. Klären Sie auch darüber auf, wie auf solche Forderungen zu reagieren ist und an wen sie gemeldet werden sollen (Alarmierungsprozess, Compliance-Abteilung).
- Betonen Sie in diesen Schulungen das strafrechtliche Risiko sowie die Gefahr für den Ruf nicht nur des Unternehmens, sondern auch für die beteiligten Mitarbeiter selbst.
- Bieten Sie besonders gefährdeten Mitarbeitern eine wettbewerbsfähige Bezahlung, um die Versuchung zu reduzieren, Bestechungsgelder zu fordern oder anzunehmen.
- Lassen Sie solche Mitarbeiter, die in besonders risikobehafteten Positionen arbeiten, regelmäßig eine Verpflichtung zur Einhaltung des Verhaltenskodex unterschreiben.
- Nehmen Sie Anti-Korruptionsklauseln sowie das Recht auf Kontrollprüfungen in Ihre Verträge mit Geschäftspartnern (z. B. mit Lieferanten, Unterlieferanten, Agenten und Beratern) auf.

Richtlinien gegen Schmiergeldzahlungen

- Führen Sie eine Null-Toleranz-Politik bezüglich Schmiergeldzahlungen ein. Setzen Sie Richtlinien um, die Schmiergeldzahlungen untersagen und in Ausnahmefällen nur solche Zahlungen zulassen, die eindeutig

nicht zu vermeiden und nicht strafbar sind. Diese Zahlungen müssen klar dokumentiert werden. Das Ziel muss letztlich die Abschaffung solcher Zahlungen sein.

- Erschweren Sie das Fordern von Schmiergeldzahlungen, z. B. indem Sie Mitarbeiter anweisen, Beamten mit Bestechungsforderungen mitzuteilen, dass die Zahlung mit allen Details, einschließlich des Namens des Beamten, erfasst und innerhalb des Unternehmens gemeldet wird.
- Stellen Sie sicher, dass die Mitarbeiter Vorgesetzte oder andere zuständige Personen schnell erreichen können, wenn sie mit Zahlungsforderungen konfrontiert werden.
- Arbeiten Sie mit anderen Unternehmen und internationalen Organisationen darauf hin, Schmiergeldzahlungen zu unterbinden, z. B. indem Sie mit Ihren Wettbewerbern vereinbaren, dass solche Zahlungen von allen verweigert werden.

Maßnahmen für Unternehmensvertreter, die diesen Risiken ausgesetzt sind

- Verfolgen Sie eine Null-Toleranz-Politik bezüglich Bestechungszahlungen an Personen, die direkt oder indirekt am Bieterverfahren beteiligt sind.
- Führen Sie mit relevanten Mitarbeitern vor Projektbeginn Schulungen und Diskussionen zu den Korruptionsbekämpfungsrichtlinien durch:
 - Identifizieren Sie mögliche Versuchungen und Anreize für das Zahlen von Bestechungsgeldern und sprechen Sie diese ganz offen an.
 - Arbeiten Sie mit Schulungsunterlagen, die widerlegen, dass es ohne Bestechung gar nicht gehen würde.
 - Überprüfen Sie das bei Geschäften bzw. Projekten involvierte Personal, u. a. im Hinblick auf mögliche Interessenkonflikte. Dabei sind Arbeitsrechts- und Datenschutzbestimmungen sowie alle weiteren anwendbaren Gesetze zu beachten.
 - Klären Sie Personal, das besonderen Risiken ausgesetzt ist, über die rechtlichen und finanziellen Konsequenzen sowie die Reputationsrisiken auf, die Bestechungsvorfälle nach sich ziehen können.
 - Helfen Sie Ihren Mitarbeitern dabei, angemessen auf Bestechungsforderungen zu reagieren (Whistleblower-Hotlines, Schulung und Beratung zur Einhaltung der Korruptionsbekämpfungsregeln). Berücksichtigen Sie dabei besonders die Kultur des jeweiligen Landes und die jeweiligen Unternehmensbereiche.
- Vereinheitlichen Sie die Auszahlungsmodalitäten für alle an Projekten bzw. Geschäften beteiligten Mitarbeiter:
 - Vermeiden Sie Porto- oder Bargeld-Kassen, die es Ihren Mitarbeitern ermöglichen würden, auf etwaige Zahlungsforderungen einzugehen.
 - Vermeiden Sie nach Möglichkeit Barzahlungen und nutzen Sie stattdessen möglichst nur Überweisungen.
- Wenn möglich, ersetzen Sie in folgenden Situationen persönliche durch digitale Kontakte:
 - bei der Zahlung von Rechnungen, Zollgebühren, Abgaben, Steuern und so weiter. Tätigen Sie zur Zahlung dieser Beträge elektronische Überweisungen direkt auf die offiziellen Bankkonten von Behörden, Dienstleistern oder Geschäftspartnern.
 - bei der Kommunikation mit Genehmigungsbehörden übermitteln Sie die nötigen Angaben und Unterlagen in elektronischer Form.

Umgang mit speziellen Risiken

- Führen Sie eine klare Regelung für den Umgang mit Interessenkonflikten ein:
 - Verlangen Sie von allen Mitarbeitern, etwaige wirtschaftliche und persönliche Interessen offenzulegen, die sie direkt oder indirekt an dem Projekt oder dem Geschäft haben oder die eine dritte Partei betreffen, die wirtschaftlich, finanziell oder regulatorisch mit Ihrem Unternehmen zu tun hat.
 - Sorgen Sie wann immer möglich dafür, dass Mitarbeiter mit potenziell schweren Interessenkonflikten nicht in solche Projekte oder Geschäfte eingebunden werden.

- Wenn Sie diese Personen nicht aus dem Projekt bzw. der Geschäftsbeziehung heraushalten können, dann stellen Sie sicher, dass ihre Aufgaben und Funktionen absolut transparent sind und sie keine ungebührlichen Vorteile erlangen.
- Gewährleisten Sie, dass alle Geschäfte und Projekte nach klaren, objektiven Standards und Abläufen transparent geplant und ausgeführt werden.
- Stellen Sie nach Möglichkeit sicher, dass Schlüsselentscheidungen von mehr als nur einer Person getroffen werden. Denkbar wäre zum Beispiel, dass sich ein Ausschuss oder mehrere Personen auf neue Lieferanten, Geschäftspartner, Investitionen und Finanzierungsentscheidungen verständigen müssen.
- Erstellen Sie eine klare Regelung zu Geschenken, Unterhaltung/Bewirtung und Einladungen:
 - Aus den Unternehmensrichtlinien sollte klar hervorgehen, was zum Geschäft gehört und welche Arten von Geschenken und Einladungen zulässig sind, wie z. B. Reisekosten, Restaurantbesuche, Unterhaltung und Unterkunft.
 - Stellen Sie sicher, dass die Richtlinien Schwellenwerte für erlaubte Kosten festlegen bzw. geben Sie klare Beispiele für zulässige Kosten an.
 - Sorgen Sie dafür, dass Mitarbeiter schnell und einfach Zugriff auf die entsprechenden Regelungen haben, wenn sie Geschenke oder Einladungen arrangieren.

Beispiel: Wichtige Inhalte einer Regelung zu Geschenken und Bestechung

- Angestellte des Händlers und ihre Familienangehörigen dürfen keinerlei Einladungen bzw. Bewirtungs- oder Unterhaltungsangebote durch Lieferanten bzw. Dienstleister erbitten oder annehmen.
- Zudem ist es allen Angestellten bei der Führung der Geschäfte verboten, Personen, Beamten oder Organisationen jegliche Art von Vorteil anzubieten in der Absicht, die Geschäftsbeziehungen zu beeinflussen, gleichgültig ob direkt oder indirekt durch eine dritte Partei. Unter „Vorteile“ sind zum Beispiel zu verstehen: Geschenke, Warenproben, Urlaubspakete, persönliche Gefälligkeiten und Provisionen.
- Arbeitsvertragsklauseln, nach denen jede Zuwiderhandlung, insbesondere bezüglich Betrug, Korruption usw., mit der Kündigung des Vertrags geahndet wird.

Stellen Sie vor Aufnahme Ihrer Geschäftstätigkeit in Bangladesch sicher, dass Ihr Unternehmen die anzuwendenden Regeln und Verfahren kennt. Diese umfassen insbesondere:

- Rechtliche Voraussetzungen für den Erhalt der notwendigen Zulassungen und Genehmigungen
- Verfahren zum Erhalt der erforderlichen Genehmigungen und Lizenzen, um geschäftlich tätig zu werden, einschließlich:
 - Gesundheitsschutz, Arbeitsplatz- und Produktsicherheit sowie Umweltschutz
 - Beschäftigungserlaubnis
 - Reisepass, Einwanderung, Grenzkontrollen
 - Zollgebühren, -verfahren und -zahlungsbestimmungen
- Steuerrichtlinien, einschließlich der Verfahren für die Steuerzahlung auf offizielle Konten der Behörden.
- Bevor Sie Verträge aushandeln, holen Sie professionellen Rat ein über:
 - die einschlägigen Rechtsvorschriften
 - Regeln und Verfahren der Rechnungslegung
- Ermitteln Sie die wichtigsten zuständigen Beamten und machen Sie diese vertraut mit Ihrem Unternehmen und seinen Maßnahmen und Programmen zur Korruptionsbekämpfung.

Stellen Sie sicher, dass Ihre Verträge deutliche Regeln und Verfahren enthalten

- Dazu zählen auch die Fragen, wer die Kosten übernimmt, die einer Partei als Folge eines Änderungswunsches der anderen Partei entstehen,
- wer solche Änderungen genehmigt,
- welche Mitteilungsfrist gilt, und welche Kriterien für eine Einigung erfüllt sein müssen.
- Vereinbaren Sie Vertragsklauseln und Verfahren, um die Bezahlung Ihrer Rechnungen sicherzustellen:
 - Akkreditive.
 - Anreize für frühzeitige Zahlung, Vertragsstrafen für verspätete Zahlung.

Beispiel: Die von beiden Parteien (Einkäufer/Händler und PU/Lieferant) unterzeichnete Vereinbarung sollte klare Bedingungen enthalten bezüglich

- aller finanziellen Fragen (einschließlich LC);
- der Durchlaufzeit (einschließlich möglicher Änderungen im Ablauf);
- der Kostenverantwortung (einschließlich etwaiger Zusatzkosten);
- Zusatzkosten hinsichtlich Versand oder anderer Abläufe (z. B. Änderung des Designs, der Stoffe oder der Accessoires);
- Zahlungsmodalitäten (zum Beispiel bei unterbrochener Fertigung oder Stornierung des Auftrags nach abgeschlossener Produktion), Endabnahme der Ware (in Anwesenheit beider Parteien vor dem Verladen) und eindeutiger Dokumentation;
- der Zahlungsverpflichtung nach Herstellung der Ware;
- der Bedingungen zur Vertragskündigung im Fall von Vertrauensbruch oder Bestechung (bzw. Bestechungsversuch). Es sollte ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass jede Art von Zuwiderhandlung unverzüglich zur Beendigung des Vertragsverhältnisses führt.

Erhöhen Sie die Wachsamkeit gegenüber Bestechungsforderungen und erbringen Sie entsprechende Nachweise:

- Intern in Ihrem Unternehmen beim höheren Management
- Gegenüber zuständigen Beamten
- Gegenüber der Botschaft des Landes, wo Ihr Hauptsitz ist
- Gegenüber anderen Stakeholdern, einschließlich anderer Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und je nach Fall den Medien.
- Treten Sie insbesondere in Kontakt mit Unternehmen, die Korruption ebenfalls bekämpfen, z. B. über die Nationalkomitees der Internationalen Handelskammer (ICC), UN Global Compact-Netzwerke oder lokale Chapter von Transparency International.
- Setzen sie technische Hilfsmittel zur Korruptionsbekämpfung ein, um die Effektivität des Monitoring zu verbessern.
- Wenden Sie computergestützte Techniken an, um Geschäftsvorgänge mit höherem Risiko zu erkennen.

5.3 Bekleidungsindustrie in Bangladesch: Erforderliche Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung

Einkäufer:

- Einkäufer/Kunden sollten einen wirksamen Prüfungsmechanismus (Audit-Mechanismus) sicherstellen.
- Es sollten regelmäßig interne Prüfungen zu ethischem Verhalten und redlichem Geschäftsgebaren durchgeführt werden. Jede Prüfung, die durch die Geschäftsleitung des Einkäufers/Kunden veranlasst ist, sollte von einem wirksamen Feedbackprozess innerhalb der Fabrik begleitet werden. Die interne Prüfungsabteilung sollte angekündigte und unangekündigte Kontrollen im Distributionszentrum und in den Produktionsstätten des Lieferanten durchführen lassen.
- Einkäufer/Kunden müssen unkomplizierten und kostenfreien Zugang zu einer anonymen Whistleblower-Hotline sicherstellen, um unethisches, unehrliches und unredliches Verhalten zu melden.
- Einkäufer sollten verpflichtet sein, die Namen ihrer Partner-Fabriken in Bangladesch auf ihrer Webseite zu veröffentlichen.

BGMEA:

- Der BGMEA sollte seinen Mitgliedern Informationen und Schulungen zu den neuen Arbeitsgesetzen anbieten, um sicherzustellen, dass diese befolgt werden.
- Der BGMEA sollte eine Liste mit zertifizierten externen Prüfungsunternehmen herausgeben.
- Einkäufer und BGMEA sollten eine gemeinsame Initiative anstoßen, um eine vollständige Liste mit Bekleidungsfabriken zu erstellen, die den Compliance-Kriterien verschiedener Einkäuferverbände entsprechen.¹⁰

Regierung:

- Die Regierung sollte ein System einführen, nach dem jede Fabrik eine bestimmte Identifikationsnummer erhält, die nicht dupliziert oder anderweitig manipuliert werden kann.
- Die Regierung und Aufsichtsbehörden sollten überwachen, wie Unternehmen die Regeldurchsetzung mithilfe gezielter Richtlinien, Verfahren und Systemfunktionen sowie durch Kapazitätsaufbau zur Vorbeugung gegen Fälschung, Manipulation und falsche Deklarationen sicherstellen.
- Die Regierung sollte eine Überwachungsstelle einrichten, um die tatsächliche Einführung des Mindestlohns sowie fristgerechte Zahlungspraktiken sicherzustellen. BGMEA, BKMEA und Arbeitsministerium sollten Regeln und Verordnungen streng durchsetzen.
- Die Regierung sollte mit Unterstützung des BGMEA eine Beschwerdestelle einrichten, die in Streitfällen bei Arbeitnehmerrechten und in Fragen von Integrität im Geschäftsverkehr als Schiedsstelle fungiert.

¹⁰ United Nations Global Compact: A Practical Guide for Collective Action against Corruption, New York 2015. www.unglobalcompact.org/library/1781.



Die Koalition gegen Korruption.

Transparency International Deutschland e.V.
Geschäftsstelle
Alte Schönhauser Straße 44
10119 Berlin

Telefon: 030 - 54 98 98 - 0
Telefax: 030 - 54 98 98 - 22

office@transparency.de
www.transparency.de