

RATGEBER Das Buch „Asien für den Mittelstand“ von Gunter Denk – exklusiv im Rheinischen Merkur

Vorsicht vor korrupten Staatsdienern!

Der Asienprofi erklärt die Chancen und warnt vor den Risiken, mit denen deutsche Unternehmer rechnen müssen, die es nach Fernost zieht.

GUNTER DENK

Fast jeder Taxifahrer in Südostasien kennt eine Anekdote, die recht treffend schildert, was öffentliche Korruption bedeutet. So soll ein Verkehrsminister eines asiatischen Landes einmal bei einem deutschen Kollegen zu Besuch gewesen sein. Zu Gast im Privathaus des deutschen Ministers, zeigte dieser ihm eines Abends sein kleines, privates Reich. Das Haus hatte 400 Quadratmeter Wohnfläche, vier Schlafzimmer mit Bad, das Hallenbad mit Fitness-Center war im Kellergeschoss untergebracht, und ein eigener Tennisplatz rundete die gepflegte Gartenanlage ab. Auf die erstaunte Frage seines asiatischen Gastes, ob denn ein deutscher Verkehrsminister gut genug verdient, um sich solchen Lebensstandard leisten zu können, zeigte der mit ausgestreckter Hand auf die am Horizont erkennbare Autobahn nach Kassel. „Mein Freund“, fragte er den Gast, „siehst du dort die sechsspürige Autobahn von Hannover nach Kassel?“ Ja, die sehe er, bestätigte der asiatische Politiker. „Siehst du“, erläuterte der deutsche Minister feinsinnig, „zehn Prozent Provision von der Bausumme haben mein kleines Reich ermöglicht.“

Natürlich kam es auch zum Gegenbesuch. Auch der asiatische Minister lud den deutschen Gast des Abends in sein Privathaus ein. Als man durch einen schon recht brüchigen Torbogen von der Hauptstraße abbog, informierte der Gastgeber knapp: „So, ab jetzt sind wir zu Hause!“ Schon am Gesicht des Gastes aus Europa konnte man erkennen, dass er mehr Prunk erwartet hatte. „Warte ab“, bat der Gastgeber um Geduld. Sodann führte die Fahrt noch einige Kilometer weiter, vorbei an dem privaten 54-Loch-Golfplatz und der Tempelanlage, in deren Gesamtbild sich weiße Elefanten harmonisch einfügten. Sodann erreichten die beiden Amtsträger nach langer Fahrt die eigentliche, märchenhaft gestaltete Privatsiedlung des asiatischen Ministers. Empfangen von prächtig gekleideten Dienerinnen, eröffnete man den Abend auf der Terrasse, um den Sonnenuntergang zu beobachten.

Der deutsche Gast war bleich: „So gut also verdient ein Verkehrsminister in diesem schönen Land“, staunte er. Wie seinerzeit der Gast in Hannover, wies nunmehr der Gastgeber zum Horizont hin und fragte: „Siehst du dort die sechsspürige, nagelneue Autobahn, die aus der Provinz direkt in die Metropole führt?“ Der deutsche Gast bemühte sich sehr, konnte aber nichts entdecken. „Es tut mir leid“, wandte er sich an seinen Gastgeber, „aber ich sehe überhaupt keine Autobahn.“ „Siehst du, so ist das bei uns!“, antwortete sein Gastgeber feinsinnig und setzte die Führung durch sein Reich fort.

Korruption ist in Asien allgegenwärtig. Wer meint, er müsse immer und stets den geraden Weg und in der Mitte der vorgeschriebenen Spur fahren, der wird sehr häufig erleben, überholt zu werden. Dies gilt nicht nur für den Straßenverkehr, sondern – bildlich verstanden – auch für den Umgang mit Korruption.

Dies bedeutet nicht, dass der deutsche Investor selbst in irgendeiner Weise Bestechung üben oder gar bestechlich sein sollte. Je intensiver die Korruption, desto gefährlicher kann es sein, sich unmittelbar auf sie einzulassen. Die richtige Auswahl loyaler, aber mit den Systemen und Netzwerken vertrauter Partner oder Mitarbeiter kann essenziell sein für die richtige Umgangsweise mit den unterschiedlichen Erscheinungsformen der Korruption. Natürlich ist die Abhängigkeit von Korruption auch umso geringer, je weniger man auf den Absatz seiner Produkte im Land selbst angewiesen ist. Wer ausschließlich für den Export produziert, ist weit weniger Begehrlichkeiten ausgesetzt als derjenige, der auch im Land verkaufen oder gar importieren möchte.

Zunächst aber muss zwischen privater und staatlicher Korruption unterschieden werden. Private Korruption drückt sich aus in versteckten Provisionen für Einkäufer oder Projektleiter. Sie beinhaltet „Kick-backs“, also Rückvergütungen unter dem Tisch an jedwede Entscheidungssträger für finanzielle Ausgaben.

In China wurde mir ein Fall bekannt, in dem der Leiter der Qualitätssicherung eines großen Unternehmens vom Produktionsleiter einen „Bonus“ für den Anteil der als „passed“ markierten Teile erhielt. Dies ging mit regelrecht mafiosen Strukturen innerhalb des Unternehmens Hand in Hand. Mitarbeiter, die der Geschäftsleitung von solcherart korrupten Vereinbarungen berich-



VETTERWIRTSCHAFT: Das Bakschisch sorgt vielerorts dafür, dass die Geschäfte wie geschmiert laufen.

Foto: Richard Jones/Sinopix/laif

teten, wurden im besten Falle hinausgeekelt und in einem Falle in ernsthafter Weise an Leib und Leben bedroht. Besonders schwierig ist der Umgang mit dieser Art von Korruption, weil sie häufig bis in die Unternehmensführungen selbst hineinreicht. Gerade in China zweigen selbst Mitglieder des Familiencians bisweilen auf diese Weise größere Beträge aus dem Unternehmen ab, zumindest wenn die Gesellschafterstruktur diese Art der einseitigen „Gewinnausschüttung“ ratsam erscheinen lässt.

Gefährlicher als die private Korruption ist indes die staatliche. Während es der Investor bei privater Korruption in gewisser Weise mit von ihm „abhängigen“ Mitarbeitern oder Lieferanten zu tun hat, trifft staatliche Korruption ihn doch in aller Regel selbst als „Abhängigen“. Die Erteilung oder Verweigerung einer Baugenehmigung, der Zeitpunkt des Verlegens der dringend für die Produktion benötigten Starkstromleitung, die Erteilung teurer Auflagen sind nur wenige Beispiele, wie eine Investition durch Korruption behindert werden kann.

Angesichts der Verwerflichkeit staatlicher Korruption verzeihe man mir den Praktizismus, diese zu unterscheiden in „destruktive“ und „konstruktive“ Korruption. Mit der konstruktiven Form meine ich die in ihren Auswirkungen etwas mildere. Sie dient der „Beschleunigung“ des einen oder anderen Prozesses. Sie beeinflusst das Ermessen bei der Festsetzung von Gebühren oder der Beurteilung von Anträgen. In der Praxis gibt es kaum einen Staat Asiens, in dem diese Form der Korruption keine Rolle spielt. Mit ihr umzugehen ist gerade für Europäer nicht einfach. Oftmals bedarf es subtiler Hinweise und Fragen, entsprechende Erwartungen zu äußern, die der Ausländer schon sprachlich nicht versteht.

Einen Rat hierzu zu geben ist schwierig. Ihn aus ethischen Überzeugungen zu geben ist leicht: Man lasse die Finger davon! Aber ehrlich: Wer hätte nicht auch in Deutschland schon einmal mit großzügiger Bewirtung oder auch nur anerkennenden Worten versucht, eine eigentlich längst fällige Behördenentscheidung zu bekommen? Der Rat, den ich jedenfalls hier geben kann, ist der, sich nicht persönlich auf solche Aktionen einzulassen. In fremden Ländern werden sie schnell zum Bumerang. Man kann noch nicht einmal sicher sein, ob man den Richtigen umwirbt. Ironisch könnte man auch von dem „kulturellen Botschafter“ sprechen, den der Investor in seinem Team benötigt. In der Praxis nennt man ihn zumeist ebenso ironisch den „Einflusshändler“. Aber auch hier ist Vorsicht geboten. Wer an den Falschen gerät, wird schnell erpressbar.

Das Schwierigste ist die hier als destruktiv bezeichnete Korruption. Sie bedeutet, dass rechtlich richtiges Behördenhandeln erst durch persönliche Zuwendungen ermöglicht wird. Natürlich stellt dies nur einen graduellen Unterschied dar. Auch „kon-

struktive“ Korruption ist destruktiv, weil ohne die persönliche Zuwendung das Handeln zumindest verzögert wird. Gerade für Investitionen, die mit Einfuhrgenehmigungen für Maschinen, Komponenten oder Teilprodukte, Exportgenehmigungen, Zöllen oder Baumaßnahmen verbunden sind, ist die destruktive Korruption ein Ausschlusskriterium.

Eine weitere Steigerung der destruktiven Korruption stellt es dar, dass durch Zahlungen rechtswidrige Vergünstigungen gewährt werden. Jeder kann sich die Wettbewerbsverzerrung vorstellen, wenn zum Beispiel ein einheimisches Unternehmen durch wohlwollende „Beziehungen“ zum Zoll Informationen über jede Aus- und Einfuhr der Mitbewerber mit Wert, Empfänger, Aufschlüsselung und Preis der Produkte erhält. Am Ende der Skala stehen kriminelle Handlungen und blanke Willkür, begangen mit scheinbarer behördlicher Autorität und verursacht durch korrupte Beamte. So ist es in einigen Ländern Südostasiens durchaus bekannt, dass man gegen die Bezahlung eines Anteils von 30 bis 50 Prozent der Forderungsumme auch zweifelhafte Forderungen von privat handelnden Polizisten eintreiben lassen kann. Sie treten dem Schuldner dann mit klarer Gewaltandrohung entgegen und „kassieren“ für sich und den oft vermeintlichen Gläubiger.

Sich hier nicht zu beteiligen ist eine Selbstverständlichkeit. Damit konfrontiert zu werden ist allerdings nie ganz aus-

Gunter Denk kümmert sich seit mehr als zwanzig Jahren um das Asien-geschäft. Vor allem Thailand, Malaysia und Vietnam hat er als selbstständiger Unternehmer für seine Investitionen entdeckt. 1999 fusionierte seine Firma mit einer börsennotierten chinesischen Aktiengesellschaft. 2004 gründete Denk das Netzwerk „Sanet“, das deutsche Mittelständler bei der Entwicklung von Geschäftsstrategien berät.

■ Gunter Denk:
Asien für den Mittelstand.
Strategien statt Illusionen.
Olzog Verlag, München 2007.
368 Seiten, 34 EUR.



zuschließen. Wenn man das Glück hat, bereits in der Entscheidungsphase mit korrupten Angeboten oder Forderungen konfrontiert zu werden, so sollte dies ein guter Grund zum Abbruch der Planungen für genau diese Region sein.

Drei konkrete Beispiele: In China erlebt die Korruption seit der Öffnung zur Marktwirtschaft hin eine Blüte. Im Wesentlichen findet sie im staatlichen Bereich statt, wo einige korrupte Kader der kommunistischen Partei diese Umbruchphase eines „hemmungslosen Raubtierkapitalismus“ von der kommunistischen Staatswirtschaft zur Marktwirtschaft nutzen. Allein nach offiziellen Statistiken sind bislang über viertausend kommunistische Funktionäre mit insgesamt 50 Milliarden US-Dollar ins Ausland entkommen. Dies überschreitet die Gesamtsumme des ausländischen Kapitals, das zum Beispiel im Jahr 2000 nach China geflossen ist.

Diese Wandlung der Funktionäre zu Kapitalisten geschieht auf folgende Weise: Zunächst sammelt der korrupte Kader durch Veruntreuung und Bestechung so viel Geld wie möglich. Dieses Geld nutzt er dann, um „ins Meer zu gehen“, was nichts anderes bedeutet, als aus staatlichen Verwaltungen und Betrieben in die Selbstständigkeit zu wechseln. Aus dieser Position ergibt sich nämlich eher die Möglichkeit, die angesammelten Reichtümer ins Ausland zu transferieren.

Dies geht auf eine Weise voran, die ich selbst – ohne je Beweise zu haben – in einem Fall beobachten beziehungsweise vermuten konnte. Ein relativ großes chinesisches Unternehmen gründete alsbald nach einem Börsengang, der Geld in die Kasse brachte, Tochtergesellschaften in den USA. Dort wurden Familienmitglieder des Chefs und Gründers als Manager und Teilhaber untergebracht. Diese Tochterunternehmen machten dann Millionen Verluste, schafften es aber dennoch, den angestellten Familienangehörigen Wohlstand und Reichtum zu bringen. Im Unternehmen verbreiteten sich zwar Gerüchte, dass in großen Mengen „Muster ohne Berechnung“ geliefert wurden und auch sonst phantasiervoll in die Familien-tasche gewirtschaftet wurde.

Diese „rich kids from Mainland China“ (Weigui Fang) bereiten dann den Boden für den Rest der Familie vor, der eines Tages den Lebensabend im sonnigen Australien oder in den USA verbringt.

Die schlechten Beispiele reizen natürlich flächendeckend verantwortliche Beamte, die „roten Umschläge“, wie man landläufig Bestechungsgelder bezeichnet, zu akzeptieren. Komplizierte Behördenvorgänge und wirtschaftsfeindliches Recht machen es möglich.

In indischen Behörden liegen nicht selten gedruckte „Preislisten“ aus, welches Trinkgeld für die Erledigung von Amtshandlungen zusätzlich zur öffentlichen Gebühr verlangt wird. Dies gilt auch für die

Rang	Land	Punktewert*
1	Island, Finnland, Neuseeland	9,6
5	Singapur	9,4
16	Deutschland	7,8-8,4
44	Malaysia	5,0
70	China, Indien	3,3
111	Vietnam	2,6
121	Philippinen	2,5

* Der Punktewert benotet den Grad der Korruption in einem Land.
10 Punkte = nahezu korruptionsfrei; 0 Punkte = hochgradig korrupt
Quelle: www.transparency.org; Stand 2006 © RM/VECTUR

Zollämter. Es ist lange nicht damit getan, seinen Einfuhrzoll schnell und pünktlich zu bezahlen, um seine Ware herauszubekommen. Die zusätzliche „Preisliste“ der Beamten ist sorgfältig nach dem deklarierten Wert der verzollten Ware gestaffelt. Erst wenn dieser Beschleunigungsbolus gezahlt ist, fasst der Beamte den Vorgang überhaupt an.

Die ausufernde Bürokratie begünstigt dieses System zusätzlich. Wenn man für den Bau einer einfachen Fertigungshalle schon rund 50 Genehmigungen braucht, dann gibt es tolle Gelegenheiten zum „Abgreifen“. Positiv zu vermelden ist auch, dass in der indischen Privatwirtschaft „Kick-backs“ und Bestechungsgelder ebenso verpönt sind wie in der westlichen Welt.

Aber auch in Indien erfährt man manchmal bereits vom Taxifahrer am Flughafen mehr über das Land als von so manchem Experten. Der Fahrer einer Hotellimousine, die mich bei einem meiner Besuche in Indien am Flughafen erwartete, schilderte mir seine Gefühlslage: Er hätte Glück heute, denn er dürfe einen Ausländer abholen. Die gäben schon manchmal ein paar Rupien Trinkgeld. Dieses Glück habe er nur, weil er an diesem Tag der letzte und einzig verfügbare Fahrer gewesen sei. Ansonsten teile man ihm immer die schlechten Fahrten mit Einheimischen zu, von denen „einer unter einer Million“ einmal Trinkgeld gäbe.

Mein Interesse war geweckt, und bald erfuhr ich die Hintergründe. Statt des staatlichen Mindestlohns erhielt Malin von seinem Vertragsunternehmer des Hotels – nur etwa 60 Prozent dieses Geldes. Sein Arbeitgeber begründete diese Kürzung mit dem Umstand, dass er als Fahrer einer Hotellimousine schließlich häufig Trinkgeld bekomme und so ohnehin mehr verdiene. Allerdings verlangte der Einsatzmanager der Firma von seinen Fahrern, dass diese 50 Prozent ihrer Trinkgelder an ihn abführten. Malin hatte sich geweigert, und so erhielt er keine lukrativen Fahrten mit Ausländern mehr.

Aber: Von seinem Monatseinkommen von rund 100 US-Dollar zahlte er knapp die Hälfte als „Schulgeld“. Sein Sohn sollte auf eine etwas bessere Schule gehen, damit ihm ein ähnliches Schicksal wie das des Vaters

erspart bliebe. Den Platz in dieser Schule erhielt Malin jedoch nur dadurch, dass er regelmäßig einen Lehrer bestach. Tat er dies nicht, so sei diese bessere Schule eben offiziell voll und sein Sohn müsse in eine der ganz schlechten.

Warum denn, fragte ich, habe das Hotel gerade dieses Serviceunternehmen gewählt? Es gäbe schließlich viele Dienstleister, die den Hotels gerne den ertragreichen Limousinenservice abnähmen. Eigentlich seien alle gleich, erhielt ich zur Antwort. Allerdings wüssten die meisten Hotels, dass es möglicherweise größere Probleme für ihr Haus gebe, wenn dieses Geschäft nicht an einen bestimmten – zumeist von den Behörden empfohlenen – Contractor (Vertragsunternehmer) abgegeben würde. So könnte sich etwa die Lizenz für den Alkoholausschank in den Hotelrestaurants um ein paar Monate oder Jahre verzögern. Auch könnte es sein, dass kein Beamter Zeit für eine notwendige Inspektion der Feuermeldeanlage fände und das Hotel zunächst einmal gar nicht erst eröffnet werden könne!

In Vietnam engagiert sich die Regierung glaubhaft in der Korruptionsbekämpfung, wobei sogar hochrangige Politiker ihren Hut nebenmussten, weil zum Beispiel in ihren Ministerien Beamte bei Fußballwetten mit sechsstelligen Dollarsummen erlappt wurden und die Herkunft dieser Gelder sicherlich nicht mit den üblichen Monatsgehältern zu erklären war.

Dennoch, auch Vietnam steht nach dem Index von Transparency International im Ruf allumfassender Korruption (siehe Tabelle). Ursache des Übels in der öffentlichen Korruption ist in erster Linie die zumeist sehr schlechte Bezahlung der Beamten. Jeder versucht, „etwas abzugreifen“, um seiner Familie einen einigermaßen sicheren Lebensunterhalt bieten zu können. Zumeist wird ein kleines Bestechungsgeld dafür erwartet, bestimmte Verfahren oder Genehmigungen zu „beschleunigen“.

Gegen lästiger Erscheinungsformen, zum Beispiel phantasiereiche „Gebühren“ und „Abgaben“ für ausländische Investoren durch die örtlichen Behörden gerade in den ärmeren Regionen, geht die Zentralregierung verstärkt vor. Man erkennt mittlerweile, wie hinderlich diese Art der Nebengeschäfte für die Wirtschaftsentwicklung insgesamt sein kann. Im privaten Bereich ist Korruption immer weniger anzutreffen. „Kick-backs“ oder Bestechungsgelder werden zunehmend durch klare und korrekte Verhandlungen unter den Vertragspartnern unmöglich gemacht.

Mein Tipp: Lassen Sie sich nicht aktiv und nie persönlich auf Korruption und Bestechungsversuche ein. Wenn der Umgang mit Korruption unausweichlich ist, muss dies durch Mittelsleute, Joint-Venture-Partner oder „sachkundige“ Mitarbeiter geschehen. In jedem Fall prüfen Sie aber auch hierbei das Risiko, durch diese Vermittler erpressbar zu werden. □