

Duitse degelijkheid opent deur corruptie

Klassieke, sterk hiërarchische leiderschapscultuur werkt zelfreflectie bij bedrijven tegen

Frank Gersdorf, Joris Kooiman en Rob de Lange
Amsterdam/Berlijn

Tieren fraude en corruptie in Duitsland we-
liger dan in omringende landen? Na de val
van Imtech zingt die vraag rond in menig
bestuurskamer van Nederlandse bedrij-
ven die zaken doen in Duitsland.

Voor een buitenstaander lijkt de onder-
gang van Imtech, ingezet doordat het Duitse
management van het installatiebedrijf
de grootschalig fraudeerde, op zichzelf te
staan. Maar de reeks omvangrijke schan-
dalen bij onder meer Siemens, Deutsche
Bank en Volkswagen doet vermoeden dat
de rot in het Duitse bedrijfsleven dieper
zit, en wijder verbreid is.

Een verklaring voor de schandalen is
onder meer de Duitse managementstijl,
zegt directeur Enrico Kretschmar van Ga-
teway to Germany, een bedrijf in Utrecht
dat Nederlandse ondernemers adviseert
over hun Duitse activiteiten. 'Duitsland
kent veel meer dan wij een klassieke leide-
rscapscultuur. Het draait uiteindelijk om
"Führung". De scheidslijnen zijn bij Duitse
bedrijven heel scherp. Vergelijkbaar met
de bevelsstructuur in het leger. Nogal wat
managers gedragen zich daar ook naar en
zelfreflectie komt niet op de eerste plaats,
want dat straalt twijfel en onzekerheid uit.'

Kretschmar signaleert 'een kleine cul-
tuurverschuiving' bij de nieuwe genera-
tie, 'maar denken dat dit de komende ja-
ren fundamenteel zal veranderen is naïef.
Daarvoor is de Duitse economie te succes-
vol en wie succes heeft, heeft ook het gef-

lijk aan zijn zijde, zo zal de Duitse mana-
ger argumenteren.'

Op de jaarlijkse ranglijst van minst
corrupte landen van Transparency In-
ternational staan de oosterburen op
een keurige plaats 12 van 175 onder-
zochte landen. Toch zijn er voldoende
redenen bezorgd te zijn, zegt ook
Wolfgang Schaupensteiner, jaren-
lang de belangrijkste bestrijder van
witteboordencriminaliteit in Duits-
land. 'Wij zijn natuurlijk geen Italië

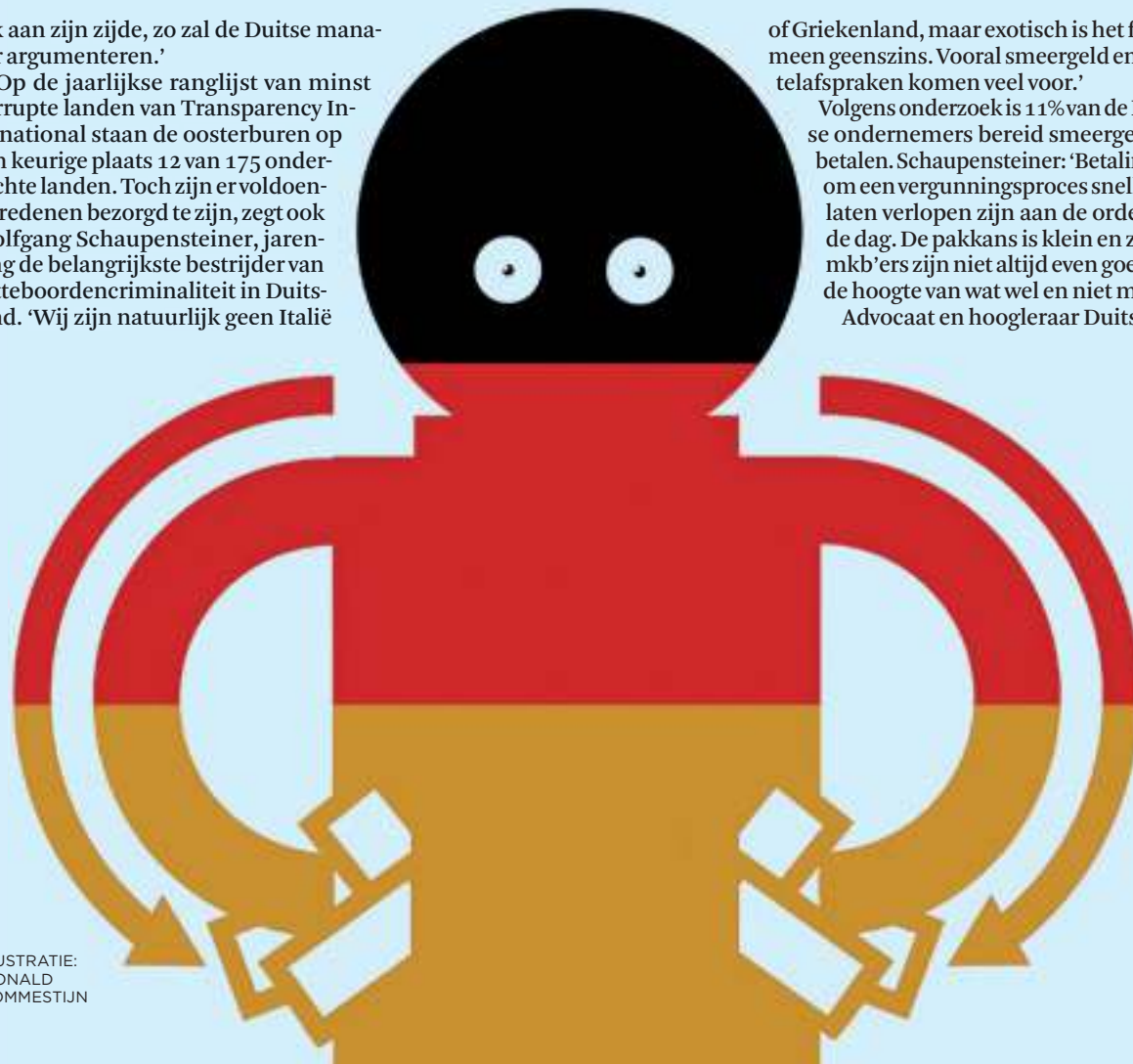
of Griekenland, maar exotisch is het feno-
meen geenszins. Vooral smeergeld en kar-
telafspraken komen veel voor.'

Volgens onderzoek is 11% van de Duit-
se ondernemers bereid smeergeld te
betalen. Schaupensteiner: 'Betalingen
om een vergunningsproces sneller te
laten verlopen zijn aan de orde van
de dag. De pakkans is klein en zeker
mkb'ers zijn niet altijd even goed op
de hoogte van wat wel en niet mag.'

Advocaat en hoogleraar Duits-Ne-

derlandse rechtsbetrekkingen Axel Hage-
dorn herkent het beeld, maar ziet een voor-
zichtige kentering. Het Duitse OM werkt
volgens hem hard aan het vergroten van ex-
pertise. 'Onderschat het Duitse strafrecht
niet. De afgelopen jaren zijn bestuurders,
ook van grote Duitse ondernemingen,
voor de rechter gebracht en veroordeeld.
De strafzaak tegen de voormalige ceo van
Bertelsmann en Arcandor, Thomas Mid-
delhoff, heeft internationaal veel aandacht
gekregen, net als de zaak tegen vijf mana-
gers van Deutsche Bank.'

Voorkomen is echter beter dan genezen,
en Nederlandse ondernemers moeten niet
terugschrikken voor harde ingrepen, schetst
Jan Arie van Barneveld, ceo van detacheerder
Brunel. 'Bij ons zijn de afgelopen jaren min-
stens drie managers in Duitsland ontslagen
omdat ze steeds meer zaakjes gingen rege-
len waarvoor ze geen toestemming hadden.
Hier en daar zit er in Duitse bedrijven nog
een eliteachtig management dat het gevoel
heeft onaantastbaar te zijn. In zo'n cultuur
kan fraude ontstaan.'



ILLUSTRATIE:
RHONALD
BLOMMESTIJN



Lees meer

Duitsland heeft moeite met
fraudebestrijding

→ Pagina 2 en 3

