



HERAUSFORDERUNG KORRUPTIONSPRÄVENTION IN KMU MEISTERN

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

PROJEKTRÄGER:



Technologiezentrum

PROJEKTPARTNER:



TECHNISCHE UNIVERSITÄT
KAISERSLAUTERN

The logo of BVMW (Bundesverband mittelständische Wirtschaft), featuring a red square with a white grid pattern.
BVMW
Bundesverband
mittelständische Wirtschaft
Unternehmerverband Deutschlands e.V.

Die Textinhalte dieser Broschüre entstammen den Arbeiten des Forscherinnenteams des Lehrstuhls für Personalmanagement, Führung und Organisation der Technischen Universität Kaiserslautern unter Leitung von Prof. Dr. Tanja Rabl im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Forschungsprojekts „Risikomanagement der Korruption“. Sie basiert im Wesentlichen auf Inhalten des Praxisworkshops „Herausforderung KorruptionsPRÄVENTION in KMU meistern“, der im Rahmen des Projekts konzipiert und mit Vertreterinnen und Vertretern von kleinen und mittleren Unternehmen durchgeführt wurde.

Diese Broschüre wurde mit großer Sorgfalt zusammengestellt. Eine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben kann dennoch nicht übernommen werden.

Sämtliche Inhalte, Texte, Bilder und Tabellen sind urheberrechtlich geschützt. Sie dürfen ohne schriftliche Zustimmung der Technischen Universität Kaiserslautern, Prof. Dr. Tanja Rabl, weder ganz noch auszugsweise kopiert, verändert, vervielfältigt oder veröffentlicht werden. Die Broschüre wird kostenlos zur Verfügung gestellt, jede entgeltliche Weitergabe ist untersagt.

AUTORINNEN:

Prof. Dr. Tanja Rabl, Anna Werner, Maren Albrecht
Technische Universität Kaiserslautern
Lehrstuhl für Personalmanagement, Führung und Organisation

© Technische Universität Kaiserslautern,
Gottlieb-Daimler-Straße, 67663 Kaiserslautern (2016)

Titelbild: © Coloures-pic / Fotolia.com

Grafik/Layout: Frithjof Siebert, Berlin

Druck: CEWE-PRINT GmbH, Oldenburg

GRUSSWORTE

GRUSSWORT DES BUNDESVERBANDS MITTELSTÄNDISCHE WIRTSCHAFT

Sehr geehrte Damen und Herren,

mit großem Medienecho gelangen immer wieder spektakuläre Korruptionsfälle an das Licht der Öffentlichkeit. Korruption existiert aber nicht bloß in diesem Maßstab, sie hat viele Facetten, die auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und damit das Herz der deutschen Wirtschaft treffen. Aus diesem Grund engagiert sich der Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW) im vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekt „Risikomanagement der Korruption“. Denn insbesondere für KMU existierten bisher keine praxistauglichen Empfehlungen, wie Korruptionsrisiken effektiv und präventiv angegangen werden können.

Für KMU ergeben sich enorme wirtschaftliche und strafrechtliche Risiken, für die ein Bewusstsein geschaffen werden muss und denen es zu begegnen gilt. Abgesehen von den unmittelbaren finanziellen Schäden, kann sich Korruption auch auf Wachstum, Produktivität und die Reputation eines Unternehmens auswirken. Nachhaltige Imageschäden und Glaubwürdigkeitsverluste können die Folge sein. Während es in Großunternehmen und Konzernen oftmals bereits eigene Compliance-Abteilungen gibt, stehen KMU dieser existenzbedrohenden Herausforderung zuweilen unvorbereitet und wehrlos gegenüber.

Wir freuen uns sehr, mit der vorliegenden Broschüre einen Leitfaden zu veröffentlichen, mit dessen Hilfe erste Schritte zur Bekämpfung und Vorbeugung von Korruption auch im Mittelstand angegangen werden können.

Mario Ohoven

Präsident des BVMW und des europäischen Mittelstandsdachverbands European Entrepreneurs

GRUSSWORT DER WISSENSCHAFTLICHEN PROJEKTLEITUNG

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Forschungsprojekts „Risikomanagement der Korruption“ haben wir uns im Projektteam der Technischen Universität Kaiserslautern des Themas „Korruptionsprävention in KMU“ angenommen. Dabei untersuchten wir wissenschaftlich, welche Faktoren für die Sensibilisierung von KMU für Korruptionsprävention kritisch sind. Anknüpfend an diese Erkenntnisse konzipierten wir einen Praxisworkshop, der für das Thema Korruptionsprävention sensibilisiert und Möglichkeiten für die Prävention von Korruption in KMU aufzeigt. Diesen Workshop führten wir mit Vertreterinnen und Vertretern von KMU (insbesondere mit Geschäftsführenden und Mitgliedern der Unternehmensleitung) an vier verschiedenen Orten in Deutschland mit Unterstützung des BVMW erfolgreich durch und evaluierten ihn. In dieser Broschüre haben wir für Sie wichtige Informationen und Erkenntnisse aus diesen Workshops als Einstieg in das Thema „Korruptionsprävention in KMU“ wie auch als Orientierungshilfe für die Implementierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in Ihrem Unternehmen zusammengestellt. Sie soll ein erster Gedanken- und Handlungsanstoß sein und Sie zu einer weiteren vertiefenden Auseinandersetzung mit dem Thema anregen.

Prof. Dr. Tanja Rabl

Technische Universität Kaiserslautern
Lehrstuhl für Personalmanagement,
Führung und Organisation

INHALTSVERZEICHNIS

Grußworte	3
1. Korruptionsprävention als Erfolgsfaktor für KMU	5
2. Ursachen von Korruption	6
3. Konsequenzen von Korruption	8
4. Risikoanalyse als Grundlage für Korruptionspräventionsmaßnahmen	11
5. Korruptionspräventionsmaßnahmen	13
6. Implementierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen in KMU	15
7. Fazit	16
Literaturnachweise/Weiterführende Literatur	17

1. KORRUPTIONSPRÄVENTION ALS ERFOLGSFAKTOR FÜR KMU

ZIEL DIESER BROSCHÜRE

Herr S., neuer Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens, ahnt nicht, in welche Machenschaften einer seiner Niederlassungsleiter verstrickt ist. Als sich ein Mitarbeiter eines wichtigen Endkunden über diesen beschwert, sieht sich Herr S. veranlasst, sich genauer mit den Geschäftsunterlagen des Niederlassungsleiters zu befassen. Schockiert stellt er fest, dass dieser den von Herrn S. festgesetzten Preis doppelt verrechnet und sich das abgezweigte Geld mit einem Manager des Endkunden aufgeteilt hat. Der finanzielle Verlust ist enorm.

Dieses reale Fallbeispiel zeigt, dass sich auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zunehmend mit der Korruptionsproblematik (vgl. Infobox 1) konfrontiert sehen. Diese Broschüre soll KMU dabei unterstützen, den mit Korruptionsprävention (vgl. Infobox 1) verbundenen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen.

Sie sensibilisiert für die Ursachen und Konsequenzen von Korruption und gibt eine Orientierungshilfe, wie Korruptionsprävention in KMU umgesetzt werden kann. Sie liefert auf Basis von Forschungsergebnissen, Experteninterviews und Diskussionsrunden mit Geschäftsführenden von KMU Vorschläge für geeignete Korruptionspräventionsmaßnahmen sowie Hinweise zur Implementierung der Maßnahmen und zur Gewinnung der Unterstützung der Beschäftigten. Dabei zeigt sie auf, dass den häufig formulierten Bedenken, Korruptionspräventionsmaßnahmen seien zu aufwändig, teuer und komplex für KMU, begegnet werden kann. Diese Broschüre kann und will allerdings keine allgemeingültige Blaupause für ein erfolgreiches Korruptionspräventionsprogramm liefern. Da KMU so unterschiedlich sind, sollte ein Korruptionsprogramm individuell auf jedes KMU zugeschnitten sein.

Infobox 1: Korruption und Korruptionsprävention

Was ist Korruption?

Unter Korruption versteht man den „Missbrauch eines öffentlichen Amtes, einer Funktion in der Wirtschaft oder eines politischen Mandats, zugunsten eines anderen, auf dessen Veranlassung oder Eigeninitiative, zur Erlangung eines Vorteils für sich oder einen Dritten, mit Eintritt oder in Erwartung des Eintritts eines Schadens oder Nachteils für die Allgemeinheit (in amtlicher oder politischer Funktion) oder für ein Unternehmen (betreffend Täter als Funktionsträger in der Wirtschaft)“.¹

Was versteht man unter Antikorruptionsmaßnahmen?

Korruptionsprävention umfasst Maßnahmen, die Beschäftigte von korrupten Handlungen abschrecken, abhalten, diese erschweren oder ihren Erfolg in Frage stellen.²

CHANCEN DURCH KORRUPTIONSPRÄVENTION IN KMU

Korruptionsprävention wird zum Erfolgsfaktor für KMU, indem es ihnen folgende Chancen eröffnet:

Erfüllung gesetzlicher Verpflichtungen

Nach § 130 des Gesetzes über Ordnungswidrigkeiten (OWiG) hat der Unternehmensinhaber bzw. die Unternehmensleitung (vgl. § 9 OWiG) eine Aufsichtspflicht und damit dafür Sorge zu tragen, dass aus dem Unternehmen heraus keine Korruptionsstraftaten begangen werden (vgl. auch Kapitel 3).

Verbesserung der Beziehungen zu Stakeholdern

Öffentliche Auftraggeber und viele Großunternehmen verlangen von ihren Zulieferern die Einführung von Compliance- beziehungsweise Korruptionspräventionsmaßnahmen oder das schriftliche Bekenntnis zu ethischen Werten und Normen. Gegenüber Banken oder Investoren können Unternehmen über die Einführung von Korruptionspräventionsmaßnahmen Sicherheit und Verlässlichkeit signalisieren und sich damit den Zugang zu finanziellen Mitteln erleichtern.³

1 Bundeskriminalamt, 2012, S. 3

2 Wiehen, 2001

3 Transparency International Deutschland, Arbeitsgruppe Wirtschaft, 2014

Korruptionspräventionsmaßnahmen generieren auch positive Effekte im Hinblick auf die Beschäftigten. So zeigen Studien, dass eine ethische Unternehmenskultur als Präventionsmaßnahme die Zufriedenheit der Beschäftigten steigert, ihre Bindung an das Unternehmen erhöht, ihre Wechselabsichten und Fehlzeiten verringert und auch das Auftreten unethischen Verhaltens reduziert. Des Weiteren fördert es auch die Attraktivität des Unternehmens bei zukünftigen Bewerbern.⁴

Vermeidung negativer Konsequenzen von Korruption

Korruptionspräventionsmaßnahmen helfen KMU, die in Kapitel 3 dargestellten negativen Konsequenzen von Korruption zu vermeiden, indem sie Beschäftigte zum einen davon abschrecken korrupt zu handeln und zum anderen korrupte Handlungen erschweren.

2. URSACHEN VON KORRUPTION

Wie kommt es überhaupt zu Korruption? Für die Entstehung von Korruption wird eine Wechselwirkung von Umwelt-, organisations- und personbezogenen Faktoren ver-

antwortlich gemacht.⁵ Tabelle 1 bietet einen Eindruck von korruptionsbegünstigenden Faktoren.

Tabelle 1

Korruptionsbegünstigende Faktoren: Ein Überblick mit ausgewählten Beispielen⁶

Umwelt	Kultur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kulturelle Relativität: Grenze für akzeptables Verhalten ist nicht universell und nicht in jedem Land gleich
	Gesetzgebung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ineffektives Rechtssystem ▪ Komplexe Gesetzgebung und fehlende Transparenz ▪ Fehlende oder mangelhafte Strafverfolgung
	Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soziale und wirtschaftliche Ungleichheit ▪ Fehlende öffentliche Kontrolle ▪ Werteverfall
	Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Starke Regulierungen und Einschränkungen der wirtschaftlichen Freiheit ▪ Geringes Wirtschaftswachstum ▪ Fehlende Offenheit für Handel ▪ Nachahmungseffekte innerhalb bestimmter Industrien
Organisation	Organisationale Strukturen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohe organisationale Komplexität und Dezentralisierung, die Kontrolle reduzieren und Missbrauch von Entscheidungsspielraum erlauben
	Organisationale Mechanismen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ungenügende Kontrollmechanismen ▪ Leistungsorientierte Beförderungssysteme und erfolgsorientierte Entlohnungssysteme
	Organisationskultur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Korruptionsfreundliches Klima, in dem Korruption über Prozesse der Rationalisierung (s.u.), Sozialisation und Institutionalisierung als normal angesehen wird

4 Mayer, 2014

5 Ashforth & Anand, 2003; Grieger, 2005

6 In Anlehnung an Rabl, 2008, 2012a, 2012b; für eine ausführliche Darstellung mit entsprechenden Literaturhinweisen siehe dort

Person	Soziodemografische Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berufliche Position mit Macht- und Entscheidungsspielraum
	Persönlichkeitseigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Machiavellismus (Neigung, andere um des eigenen Vorteils willen zu täuschen oder zu manipulieren) ▪ Externale Kontrollüberzeugung (Neigung, Konsequenzen des eigenen Verhaltens anderen Personen oder äußeren Umständen zuzuschreiben) ▪ Hohe Risikobereitschaft ▪ Pathologischer Narzissmus
	Werte und Einstellungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relativistische Wertorientierung, bei der Individuen zu einem hohen Grad moralische Regeln und Prinzipien ablehnen ▪ Teleologische Wertorientierung, bei der Individuen das als moralisch ansehen, was wünschenswerte Ergebnisse produziert ▪ Korruptionsfreundliche Einstellung
	Motive	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Private Motive wie Aussicht auf risikolose persönliche Bereicherung, beruflicher Ehrgeiz, Lust an der Machtausübung, Überforderung am Arbeitsplatz oder Enttäuschung über verpasste Karrierechancen ▪ Organisationale Motive wie die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen für das Unternehmen
	Rationalisierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewahrung des positiven Selbstbildes durch Rechtfertigungsstrategien (siehe Infobox 2)

Infobox 2: Typische Rechtfertigungsstrategien korrupter Akteure⁷

Legalität	„Aber es steht doch nirgends geschrieben, dass ich das nicht darf.“
Leugnung der Verantwortung	„Es war die einzige Möglichkeit, unseren Gewinn zu steigern.“
Leugnung des Schadens	„Es hatten doch alle etwas davon.“
Leugnung der Opfer	„Warum denn? Weil die Mitbewerber leer ausgehen? Tja, so ist das Geschäft!“
Soziale Gewichtung	„Andere machen da noch ganz andere Sachen, um an Aufträge zu kommen.“
Appell an höhere Ziele	„Ich habe nur versucht, die gute Geschäftsbeziehung zu unserem Kunden zu erhalten.“
Metapher des Kontos	„Wieso soll ich die guten Beziehungen, die ich über Jahre hinweg mühsam aufgebaut habe, nicht auch nutzen?“
Refokussierung der Aufmerksamkeit	„Immerhin habe ich den Auftrag für unser Unternehmen an Land gezogen.“

Die oben beschriebene Wechselwirkung von situationsbezogenen (d.h. umwelt- und organisationsbezogenen) Faktoren wie auch personbezogenen Faktoren, die für die Entstehung von Korruption verantwortlich ist, spiegelt sich auch im sogenannten „Fraud Diamond“⁸ wider, einer

Erweiterung des „Fraud Triangle“⁹. Demnach determinieren vier Faktoren korruptes Handeln (siehe Abbildung 1). Es müssen alle vier Faktoren gegeben sein, damit korruptes Handeln auftritt¹⁰.

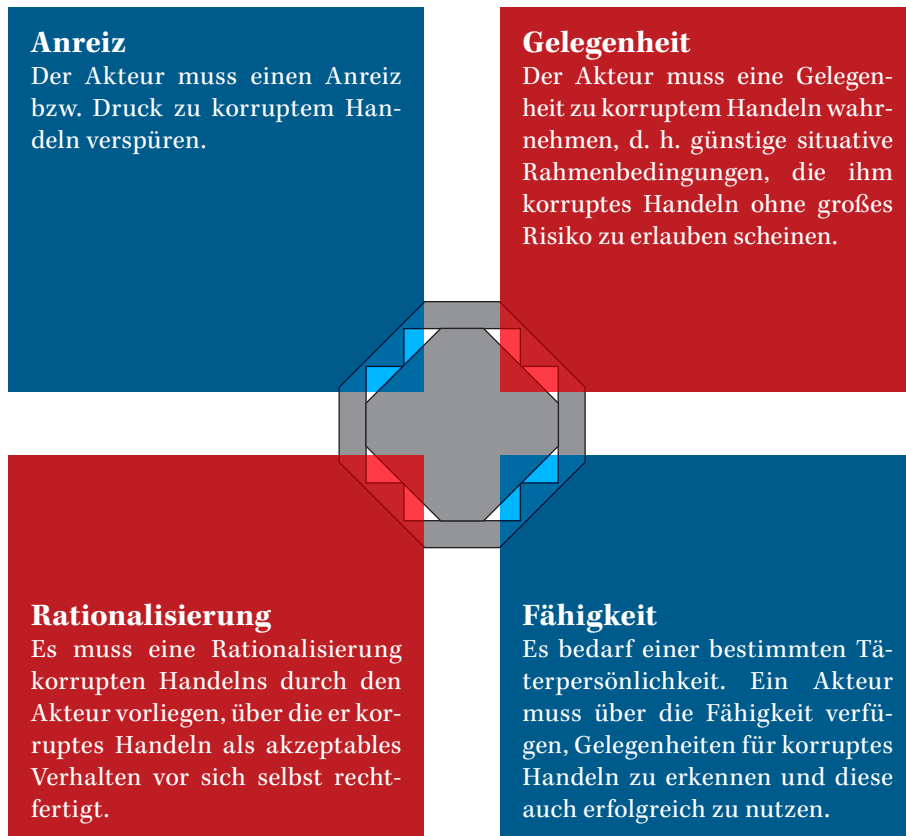
7 Ashforth & Anand, 2003; Rabl, 2008; Rabl & Kühmann, 2009

8 Wolfe & Hermanson, 2004

9 Albrecht, Albrecht & Albrecht, 2004; Cressey, 1971

10 Albrecht et al., 2004; Wolfe & Hermanson, 2004

Abbildung 1
Fraud Diamond¹¹



3. KONSEQUENZEN VON KORRUPTION

KONSEQUENZEN VON KORRUPTION FÜR DAS UNTERNEHMEN

Unternehmen und/oder Beschäftigte, die bestechen, sehen häufig nur den durch Korruption erlangten Vorteil und den kurzfristigen Gewinn. Sie übersehen dabei jedoch

die Gefahr, die Korruption für das Unternehmen darstellt. Tabelle 2 bietet einen Überblick über Konsequenzen, die Korruption für das Unternehmen nach sich zieht.

Tabelle 2

Konsequenzen von Korruption für das Unternehmen: Ein Überblick mit ausgewählten Beispielen¹²

Konsequenzen	Erläuterung
Direkter finanzieller Schaden	Der direkte durchschnittliche finanzielle Schaden, der durch Korruption und Bestechung entsteht, beläuft sich einer Studie ¹³ aus dem Jahr 2013 zufolge auf 534.204 Euro je Unternehmen.
Rückgang des Unternehmenswachstums	Beispielsweise zeigte sich, dass ein Anstieg der Rate von Bestechungszahlungen um 1% zu einem Rückgang der Wachstumsrate des Unternehmens um 3,3% führte.
Rückgang der Produktivität	Es wurde beispielsweise festgestellt, dass Unternehmen in einem stark von Korruption geprägten Umfeld einen um 18% niedrigeren Output pro Mitarbeiter hatten als Unternehmen in einem Umfeld mit wenig Korruption.

¹¹ In Anlehnung an Wolfe & Hermanson, 2004

¹² In Anlehnung an Rabl, 2008; für eine ausführlichere Darstellung mit entsprechenden Literaturhinweisen siehe dort

Organisationale Ineffizienz	Korruptes Verhalten von Führungskräften führt in der Organisation zu Missmanagement, schlechter Führung und einem Mangel an Moralität. Somit wird eine Organisationskultur geschaffen, die Innovation, Transparenz, effektiven Informationsfluss und produktive Zusammenarbeit verhindert.
Kontrollverlust	Je öfter Korruption in einer Organisation auftritt, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich korrupte Vorgänge wiederholen. Damit besteht die Gefahr, dass Korruption zu einem Standardverfahren in der Organisation wird, über das man die Kontrolle verliert.
Fehlleitung der Ressourcen	Korruption beansprucht finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen. Diese stehen dem Unternehmen dann nicht mehr für produktive Tätigkeiten zur Verfügung.
Hohes Risiko	Es droht nicht nur eine Aufdeckung der korrupten Handlung. Unternehmen laufen auch Gefahr, dass korrupte Absprachen nicht eingehalten werden. Außerdem schränkt Korruption den Handlungsspielraum von Unternehmen ein, da sie sich in Abhängigkeit von einigen wenigen Kunden begeben und damit anfällig für Erpressung werden.
Hohe Kosten	Korrupte Transaktionen bringen finanzielle Kosten mit sich, deren Höhe nach Art und Umfang der Korruptionsvereinbarung variiert. Im Allgemeinen bewegen sie sich zwischen 15 und 40% des Auftragswertes. Darüber hinaus entstehen im Zuge der Korruptionsbeziehung auch Transaktionskosten (z.B. Initiierungskosten, Verhandlungskosten, Kontrollkosten).
Reputationsverlust	Korruption schädigt das Image eines Unternehmens. Dieses leidet bereits dann, wenn nur ein Korruptionsverdacht vorliegt, unabhängig von den tatsächlichen Fakten oder einer tatsächlichen Überführung. Im Falle der Aufdeckung kann es zu einem Eintrag auf sogenannten „Schwarzen Listen“ kommen (z.B. Vergaberegister in Nordrhein-Westfalen). Ein Reputationsverlust führt zu Nachteilen auf dem Absatz-, Beschaffungs-, Arbeits- und Kapitalmarkt, da Kunden, Lieferanten und potenzielle Bewerber das Vertrauen in das Unternehmen verlieren.
Rechtliche Konsequenzen	Diese werden im Abschnitt zu rechtlichen Konsequenzen weiter unten in diesem Kapitel detaillierter erläutert.

KONSEQUENZEN VON KORRUPTION FÜR DEN KORRUPTEN AKTEUR

Korruption zieht nicht nur für das betroffene Unternehmen, sondern auch für den einzelnen korrupten Akteur

negative Konsequenzen nach sich. Einen Überblick gibt Abbildung 2.

Abbildung 2

Konsequenzen von Korruption für den korrupten Akteur: Ein Überblick mit ausgewählten Beispielen¹⁴



¹³ PricewaterhouseCoopers & Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, 2013

¹⁴ In Anlehnung an Rabl, 2008; für eine ausführlichere Darstellung mit entsprechenden Literaturhinweisen siehe dort

Die strafrechtlichen Konsequenzen von Korruption

Korruption kann KMU teuer zu stehen kommen – so teuer, dass sogar die Existenz des Unternehmens auf dem Spiel stehen kann. Managern von KMU ist das Ausmaß der rechtlichen Konsequenzen, die Korruption nach sich zieht, oftmals nicht bewusst. Das Strafgesetzbuch (StGB), das bekannteste Instrument zur Bekämpfung von Korruption in Deutschland, stellt das Anbieten, Zahlen oder Annehmen von Bestechungsgeldern im Rahmen von Transaktionen im In- oder Ausland unter Strafe. Allein der Versuch ist dabei schon strafbar. Korruptionsdelikte, die sich gegen die Funktionsfähigkeit des Staatsapparates (§§ 331 ff. StGB) oder gegen den Wettbewerb (§§ 298 bis 302 StGB) richten, werden mit Geldstrafen und Gefängnisstrafen von bis zu fünf Jahren geahndet. Dabei gibt es keine pauschale Antwort auf die Frage nach der genauen Höhe der verhängten Geld- und Gefängnisstrafen. Selbst bei gleicher Bestechungssumme kann das Strafmaß variieren. Dies zeigt folgendes Beispiel: In zwei voneinander unabhängigen Strafverfahren wurden ähnliche Korruptionsdelikte verhandelt, bei denen es um Bestechungsleistungen von ca. 200.000 DM ging. Trotz vergleichbarer Bestechungsleistungen wurden die Angeklagten in den beiden Gerichtsverfahren zu ganz unterschiedlichen Haftstrafen verurteilt: 2 Jahre und 9 Monate Freiheitsstrafe versus 5 Jahre und 10 Monate Freiheitsstrafe.¹⁵ Auch Führungskräfte können in ihrer Funktion als Repräsentant des Unternehmens für korrupte Handlungen zur Rechenschaft gezogen werden, wenn sie diese aktiv unterstützen oder ihnen keinen Einhalt gebieten.¹⁶

Des Weiteren behält sich das Strafgesetzbuch nach §§ 73 ff. vor, Gewinne aus der Straftat abzuschöpfen. Die Gewinnabschöpfung unrechtmäßig erlangter Vermögensgewinne trifft die Täter subjektiv oft sogar härter als die verhängte Geld- oder Freiheitsstrafe.¹⁷

Der weitere Wirkungsbereich der rechtlichen Korruptionsverfolgung

Korruptionsdelikte ziehen weit mehr als die aufgeführten strafrechtlichen Folgen nach sich. Beispielsweise wird unterschätzt, dass geschädigte Unternehmen bei Korruptionsdelikten über das Zivilrecht Schadensersatzansprüche stellen oder bereits abgeschlossene Verträge, die auf Bestechungsleistungen basieren, als nichtig erklären lassen können. Ebenso häufig werden die steuerrechtlichen Konsequenzen von Korruption außer Acht gelassen. Da für Bestechungsleistungen das sogenannte Abzugsverbot (§ 4 Abs. 5 Nr. 10 EStG) gilt, geht Korruption häufig mit Steuerrückzahlungsdelikten einher. Des Weiteren ziehen kor-

rupte Handlungen Verstöße in weiteren Rechtsgebieten (wie z.B. dem Kartellrecht) nach sich.¹⁸

Die Unternehmensleitung im Fokus der gesetzlichen Korruptionsbekämpfung

Das Strafgesetzbuch kann nur natürliche Personen (z.B. Angestellte oder beauftragte Unterhändler) als Täter für Korruptionsdelikte zur Rechenschaft ziehen. Das Unternehmen als juristische Person kann sich nach dem Strafgesetzbuch nicht strafbar machen.¹⁹ Sind das Unternehmen und seine Organe damit unantastbar? Keineswegs! Denn mit dem Gesetz über Ordnungswidrigkeiten (OWiG) können für Unternehmen und deren Leitungen Geldstrafen von bis zu einer Million Euro verhängt werden, wenn diese eine Straftat oder Ordnungswidrigkeit begehen (§ 30 OWiG). Auch das OWiG behält sich vor, Gewinne aus der Straftat abzuschöpfen. Besondere Beachtung findet seit dem Urteil des Landgerichts München²⁰ im Jahr 2013 der Paragraph § 130 OWiG. In dieser Gerichtsentscheidung wurde ein ehemaliges Vorstandsmitglied eines börsennotierten Unternehmens zu Schadensersatzzahlungen von 15 Millionen Euro an seinen ehemaligen Arbeitgeber verurteilt, da während seiner Vorstandstätigkeit im Unternehmen Bestechungsgelder gezahlt wurden. Das Gericht argumentierte, dass das ehemalige Vorstandsmitglied nach § 130 OWiG seine Aufsichtspflicht verletzt hätte, da der Vorstand dafür Sorge tragen müsste, dass keine Straftaten aus dem Unternehmen heraus begangen würden. Dem ehemaligen Vorstandsmitglied wurde zum Verhängnis, dass er sich nicht um die Einrichtung eines funktionierenden Korruptionspräventionsprogramms bemüht hatte. Spätestens seit diesem Urteil erhält die Implementierung von Korruptionspräventionsprogrammen – auch in KMU – neuen Antrieb.

Der lange Arm ausländischer Rechtsnormen

Korruption macht nicht an nationalen Grenzen halt. Die Bestechung bzw. Bestechlichkeit eines ausländischen Amtsträgers im internationalen Geschäftsverkehr werden durch das Gesetz zur Bekämpfung internationaler Bestechung (IntBestG) und das EU-Bestechungsgesetz (EUBestG) geahndet. Zusätzlich kann sich der Wirkungsbereich der Rechtsnormen anderer Staaten auf deutsche Unternehmen erstrecken. Beispielsweise erlaubt der Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) den USA, ausländische Unternehmen für Verstöße gegen nationales Recht zur Verantwortung zu ziehen. Er verbietet nicht nur Korruptionszahlungen, die auf dem Hoheitsgebiet der USA vorgenommen werden, sondern verlangt von den Unternehmen, die in seinen Anwendungsbereich fallen, eine transpa-

15 BGH 5 StR 454/00, Urteil vom 15. März 2001 und BGH 2 StR 160/12, Urteil vom 03. Dezember 2013

16 Business-Anti-Corruption-Portal, 2016

17 Müller, 2010

18 Bannenberg, 2002; Dölling, 2007

19 Schmucker, 2011

20 Az. 5HK O 1387/10, Urteil vom 10. Dezember 2013

rente Buchführung sowie die Einrichtung eines internen Kontrollsystems. Der FCPA richtet sich in erster Linie an US-Gesellschaften, aber auch an ausländische Tochtergesellschaften oder ausländische Unternehmen, deren Wertpapiere an der amerikanischen Börse gehandelt werden oder die der amerikanischen Börsenaufsicht unterliegen. KMU, die selten auf solch großen internationalen Wirtschaftsparketten wie der amerikanischen Börse agieren, unterschätzen daher häufig, welche Bedeutung ausländische Rechtsnormen für ihren Unternehmensalltag haben können. Der Wirkungsbereich des FCPAs reicht nämlich noch viel weiter. Er bezieht sich zusätzlich nicht nur auf alle US-Bürger und Personen, deren Wohnsitze in den USA liegen, sondern erstreckt sich auch darüber hinaus. Amerikanische Staatsbürger, die für ausländische Unternehmen arbeiten, können auch im Ausland für korrupte

Handlungen zur Rechenschaft gezogen werden. Der FCPA setzt keine körperliche Anwesenheit auf amerikanischem Staatsgebiet während der Bestechungshandlung voraus. Bestechungsleistungen, die per Telefon oder E-Mail verhandelt werden, reichen als Grundlage für sein Inkrafttreten aus. Ebenfalls sieht der FCPA die Haftung für das Verhalten von Dritten vor, die als Mittelspersonen Bestechungsleistungen für den Auftraggeber vornehmen. KMU mit Geschäftsbeziehungen ins Ausland wird daher dringend geraten, sich mit den Vorgaben ausländischer Rechtsnormen auseinander zu setzen. Ausreichend Schutz bietet die Einführung und kontinuierliche Überprüfung von Korruptionspräventionsmaßnahmen. Kommt es zu einem Verfahren, wirkt sich der Nachweis eines Korruptionspräventionsprogrammes im Fall des FCPAs strafmildernd aus.²¹

4. RISIKOANALYSE ALS GRUNDLAGE FÜR KORRUPTIONSPRÄVENTIONSMASSNAHMEN

Wie kann nun präventiv gegen Korruption vorgegangen werden? Die Risikoanalyse ist das Herzstück eines jeden Korruptionspräventionsprogramms. Nur wenn Unternehmen sich darüber bewusst sind, welche Risiken für Kor-

ruption in ihrem Geschäftsumfeld bestehen, kann Korruption wirksam vorgebeugt werden. Die Risikoanalyse umfasst vier Phasen (siehe Tabelle 3).

Tabelle 3
Phasen der Risikoanalyse²²

Phasen	Erläuterungen
Phase 1: Identifikation von Korruptionsrisiken	Systematische Erfassung der korruptionsgefährdeten Arbeitsbereiche, Positionen und Situationen sowie der Risikofaktoren für Korruption innerhalb und außerhalb des Unternehmens (siehe Infobox 3)
Phase 2: Bewertung der Korruptionsrisiken	Bewertung der Korruptionsrisiken anhand ihres Schadenpotenzials (finanziell, rechtlich, reputativ) und ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit sowie anschließende Priorisierung der Korruptionsrisiken
Phase 3: Steuerung der Korruptionsrisiken	Auswahl geeigneter Korruptionspräventionsmaßnahmen auf Basis der Ergebnisse in Phase 1 und Phase 2 der Risikoanalyse, die sich zur Vermeidung bzw. Verminderung der Korruptionsrisiken eignen
Phase 4: Kontrolle der Korruptionsrisiken	Kontinuierliche Überprüfung, ob sich die Korruptionsrisiken verändert haben und die implementierten Korruptionspräventionsmaßnahmen zur Risikobewältigung noch geeignet sind

Die Risikoanalyse ist als fortwährender Prozess zu betrachten.²³ Gesetze und Richtlinien sowie das Marktumfeld, in dem sich Unternehmen bewegen, verändern sich stetig. Korruptionspräventionsprogramme können nur dann nachhaltig implementiert werden und ihre Wirksamkeit entfalten, wenn Korruptionsrisiken fortlaufend beobach-

tet und Korruptionspräventionsmaßnahmen regelmäßig überprüft und gegebenenfalls modifiziert werden. Die Phasen der Risikoanalyse sind daher regelmäßig zu wiederholen. Korrekt geführte Dokumentationen und unternehmensinterne Kontrollen wirken dabei unterstützend.²⁴

21 Hoffmann, 2010

22 In Anlehnung an Braun, 1984 und Grüninger, Jantz, Schweikert & Steinmeyer, 2014

23 Transparency International Deutschland, Arbeitsgruppe Wirtschaft, 2014

24 Grüninger et al., 2014

Infobox 3:

Risikofaktoren für Korruption – Ein Überblick mit ausgewählten Beispielen²⁵

Geschäftliche Tätigkeit in einem Land, das als besonders korruptionsanfällig gilt

Der jährlich von Transparency International veröffentlichte Corruption Perceptions Index listet in einem weltweiten Ranking Länder nach dem Grad der wahrgenommenen Korruption bei Amtsträgern und Politikern auf.

Einsatz von vermittelnden Geschäftspartnern

Für deutsche Unternehmen kann die Geschäftstätigkeit im Ausland durch den Einsatz von Zwischenhändlern, Agenten oder Mittelspersonen, die die Kultur, Sprache oder Gesetze des jeweiligen Landes kennen, erleichtert werden. Diese Drittparteien können aber anfälliger für Korruption sein. Schriftliche Vereinbarungen sorgen hier für Sicherheit.

Ausschließlich prämiens- oder provisionsbasierte Bezahlung von Beschäftigten

Vergütungssysteme, die ausschließlich prämiens- oder provisionsbasiert sind, steigern das Risiko für korruptes Handeln.

Korruptionsanfällige Unternehmensbereiche

Nicht alle Unternehmensbereiche weisen ein gleich hohes Korruptionsrisiko auf. Allein durch ihren zugewiesenen Aufgabenbereich sind z.B. der Vertrieb, der Einkauf, das Rechnungswesen oder die Verwaltung einem höheren Korruptionsrisiko ausgesetzt.

Lange Verweildauern der Beschäftigten in korruptionsgefährdeten Unternehmensbereichen

Die Gefahr des „Anfütterns“ wächst, je länger Beschäftigte in korruptionsgefährdeten Unternehmensbereichen auf ihrer Position verweilen.

Keine Funktionstrennung

Beschäftigte, die über die alleinige Kontrolle aller Phasen eines Geschäftsprozesses verfügen (z.B. vom Einkauf bis zur Rechnungsprüfung und Zahlungsfreigabe), sind einem höheren Korruptionsrisiko ausgesetzt.

Unternehmensbereiche mit Kontakt zu Genehmigungs- und Überwachungsbehörden

Lange Verweildauern in Unternehmensbereichen, die in häufigem Kontakt mit Genehmigungs- oder Überwachungsbehörden stehen, erhöhen das Korruptionsrisiko.

Nebentätigkeiten bei anderen Unternehmen

Für Beschäftigte, die neben ihrer dienstlichen Haupttätigkeit eine Nebentätigkeit, Beraterfunktion oder Organtätigkeit bei anderen Unternehmen ausüben, kann ein Interessenkonflikt entstehen, der diese anfälliger für korruptes Handeln macht.

Beschäftigung von Verwandten und Bekannten

Berufliche Tätigkeiten von nahestehenden Personen für einen Kunden, Wettbewerber oder Lieferanten können ebenfalls Interessen- oder Loyalitätskonflikte auslösen und damit einen Risikofaktor für Korruption darstellen.

Ungenügende Sicherung des EDV-Systems

Eine fehlende oder ungenügende Sicherung des EDV-Systems birgt das Risiko, dass sich z.B. Unbefugte Zugang zu diesem verschaffen und sensible Informationen für korruptes Handeln missbrauchen.

Sponsoring-Leistungen, Spenden, Geschenke, Bewirtung oder sonstige Einladungen

Fehlende Vorgaben oder Intransparenz der Regelungen bezüglich Sponsoring-Leistungen und der Annahme von Geschenken, Spenden und Einladungen begünstigen korruptes Handeln.

Keine inhaltlichen Kostenkontrollen

Fehlende inhaltliche Kostenkontrollen oder fehlende Überprüfungen von z.B. Spenden bieten eine Gelegenheit für Korruption.

Zu geringe Vergütung von Beschäftigten (insbesondere im Ausland)

Werden Beschäftigte, die für das Unternehmen im Ausland tätig sind, so gering vergütet, dass sie ihren Lebensunterhalt nicht bestreiten können, erhöht dies das Korruptionsrisiko.

RISIKOANALYSE IN KMU

Gerade in KMU besteht die Befürchtung, dass die Durchführung einer Risikoanalyse mit hohem Personal- und Kostenaufwand verbunden ist. Diese Befürchtungen sind unbegründet. Flache Unternehmenshierarchie und kleinere Unternehmensgröße von KMU können sich hier als Vorteil herausstellen.²⁶ Die Kenntnis über die eigene Geschäftsstruktur und das Geschäftsmodell stellen die hal-

be Miete für die Identifikation der Korruptionsrisiken (Phase 1) dar. Bereits in einer Arbeitssitzung kann sich die Geschäftsführung einen Überblick über die Risikofaktoren für Korruption innerhalb und außerhalb des Unternehmens verschaffen (siehe Infobox 3). Die Einbindung von leitenden Beschäftigten oder Personen, die in korruptionsgefährdeten Bereichen des Unternehmens tätig

²⁵ In Anlehnung an Bundeskriminalamt, 2012; Bundesministerium des Inneren, 2013; Grüninger et al., 2014; Transparency International Deutschland, Arbeitsgruppe Wirtschaft, 2007

²⁶ Grüninger et al., 2014

sind, hilft bei der Identifikation der Risikofaktoren. Geld für einen externen Berater auszugeben ist hier nicht notwendig. Bei der Erstellung eines Risikoprofils sind KMU nicht auf sich allein gestellt. Transparency International, eine Non-Profit-Organisation, die sich dem Kampf gegen

Korruption verschrieben hat, bietet beispielsweise kostenlose Check-Listen für Self-Audits in Unternehmen an. Diese sind zu finden unter https://www.transparency.de/fileadmin/pdfs/Themen/Wirtschaft/Checkliste_Self-Audits_TID_01.pdf.

5. KORRUPTIONSPRÄVENTIONSMASSNAHMEN

Nach Abschluss der Risikoanalyse gilt es in einem nächsten Schritt, zum eigenen Unternehmen und zum unternehmensspezifischen Risikoprofil passende Korruptionspräventionsmaßnahmen auszuwählen. Aus der Vielzahl an existierenden Maßnahmen sind dabei nicht alle gleichermaßen für den Einsatz in KMU geeignet. Im Folgenden stellen wir eine Auswahl an Maßnahmen vor, die sich in Diskussionen mit Experten sowie Vertreterinnen und Vertretern von KMU als besonders relevant für KMU erwiesen

haben, einschließlich der Maßnahmen, die den Ergebnissen einer im Rahmen des Forschungsprojekts durchgeführten Befragung von 349 KMU zufolge am häufigsten in KMU implementiert sind. Letzten Endes können die hier vorgestellten Maßnahmen jedoch nur als Ideensammlung dienen. Je nach spezifischer Situation des Unternehmens können auch weitere Maßnahmen relevant bzw. die vorgestellten Maßnahmen unpassend sein.²⁷

ETHISCHE UNTERNEHMENSKULTUR

Grundlage für den Erfolg aller weiteren Korruptionspräventionsmaßnahmen ist die Gestaltung und Förderung einer ethischen Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur ist ein System geteilter Werte, Normen und Einstellungen, das die Überzeugungen aller Unterneh-

mensmitglieder widerspiegelt. Es gilt hier gezielt ethische Grundsätze zu verankern, Integrität zu betonen und einen Wertekanon zu schaffen, in dem Korruption abgelehnt wird. Es sollte betont werden, dass Korruption als Mittel zur Erreichung geschäftlicher Ziele nicht toleriert wird.

ETHISCHE FÜHRUNG

Ebenso entscheidend wie eine ethische Unternehmenskultur ist das Verhalten der Unternehmensleitung sowie der Führungskräfte gegenüber den Beschäftigten. Alle Unternehmensmitglieder mit Führungsfunktion müssen sich ihrer Vorbildfunktion bewusst sein und diese auch ausüben. Die im Unternehmen aufgestellten Grundsätze dürfen nicht durch ihr Verhalten konterkariert werden. Un-

ternehmensleitung und Führungskräfte sollten sich daher klar zu den ethischen Werten des Unternehmens und den implementierten Korruptionspräventionsmaßnahmen bekennen. Dieses Bekenntnis sollte dabei nicht nur über Rundschreiben oder Ansprachen kommuniziert werden, sondern aktiv gelebt werden und für die Beschäftigten alltäglich sichtbar sein.

KOMMUNIKATION

Eine weitere zentrale Bedeutung kommt gerade bei der Implementierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen der Kommunikation von Seiten des Managements zu. So sollten Beschäftigte über alle ergriffenen Maßnahmen informiert sein. Ihnen sollte verdeutlicht werden, dass diese Präventionsmaßnahmen nicht aus Misstrauen eingeführt werden oder um Arbeitsschritte durch zusätzliche Kontrolle zu verkomplizieren, sondern um ihnen bei ihrer täglichen Arbeit Handlungssicherheit und Unterstützung zu geben. Des Weiteren sollte intern deutlich, klar und

wiederholt über verschiedene Kanäle wie beispielsweise Newsletter und Aushänge kommuniziert werden, dass Gesetze einzuhalten sind und alle Formen der Korruption untersagt sind. Auch in der externen Kommunikation gegenüber Geschäftspartnern und Kunden sollte die ablehnende Haltung gegenüber Korruption deutlich werden, sodass ein positives Bild des Unternehmens nach außen getragen und potenziellen korrupten Angeboten vorgebeugt werden kann.

²⁷ Für einen detaillierteren Überblick mit weiterführenden Literaturhinweisen siehe Rabl, 2008, 2012a

VERHALTENSKODEX

Eine von 45% der von uns befragten KMU bereits eingesetzte Maßnahme ist ein Verhaltenskodex, der die Standards, Prinzipien und Erwartungen des Unternehmens an seine Beschäftigten schriftlich fixiert und transparent macht. Damit ein solcher Verhaltenskodex wirksam ist, sollte er verständlich und möglichst konkret formuliert sein sowie Lösungen bieten, wie in unternehmensspezifischen Arbeitssituationen mit Möglichkeiten und Versuchungen zu Korruption umzugehen ist. Es sollten sowohl die Gründe aufgezeigt werden, warum Korruption zu unterlassen ist, wie auch die disziplinarischen Konsequenzen, die eine Nicht-Berücksichtigung der aufgestellten Regeln nach sich ziehen. Der Verhaltenskodex sollte ein lebendes und gelebtes Dokument darstellen. Hier ist es von besonders großer Bedeutung, keine Standardvorlagen zu verwenden, sondern den Kodex auf die spezifische Situation des Unternehmens sowie die spezifische Unternehmenskultur

zuzuschneiden. Eine aktive Einbindung der Beschäftigten in die Erstellung des Kodex ist eine effektive Möglichkeit, nicht nur ihr Wissen zu nutzen, sondern auch ihre Bindung an den Kodex zu erhöhen. Ziel eines Verhaltenskodex sollte es sein, den Beschäftigten Handlungssicherheit zu geben, sie für die Korruptionsproblematik zu sensibilisieren sowie sie zum Austausch über Werte und Normen anzuregen. Zur Sensibilisierung von neuen Beschäftigten kann dieser Verhaltenskodex in die Recruiting-Unterlagen aufgenommen werden. Dem Bewerber wird somit ermöglicht, die eigenen Einstellungen und Überzeugungen mit den durch das Unternehmen vertretenen Werten abzugleichen und zu entscheiden, ob er die Werte des Unternehmens vertreten möchte. Über diese bloße Kenntnisnahme hinaus können neue Beschäftigte auch dazu aufgefordert werden, eine Selbstverpflichtung bezüglich der Einhaltung des Verhaltenskodex des KMU zu unterzeichnen.

SANKTIONEN

Eine an den Verhaltenskodex anknüpfende Maßnahme ist die Festlegung und Umsetzung von Sanktionen für Verhalten, das von den aufgestellten Regeln abweicht. Es ist hier nicht ausreichend, Strafen lediglich anzudrohen. Sie müssen auch umgesetzt werden, da sonst die Glaubwürdigkeit der Bemühungen der Unternehmensleitung untergraben wird. Akteure wägen vor ihrer Entscheidung zu korruptem

Handeln Kosten und Nutzen ihres Handelns ab. Sanktionen erhöhen die wahrgenommenen Kosten der Handlung und können so dazu beitragen, dass von korruptem Handeln Abstand genommen wird. Mögliche Sanktionen umfassen disziplinarische Maßnahmen, Verdiensteinbußen, arbeitsrechtliche und andere rechtliche Konsequenzen.

MEHR-AUGEN-PRINZIP

Die häufigste von den von uns befragten KMU eingesetzte Korruptionspräventionsmaßnahme (86%) ist das Mehr-Augen-Prinzip. Hier werden wichtige Entscheidungen oder kritische Tätigkeiten durch mindestens eine weitere Person fachlich geprüft und gegengezeichnet. Damit diese Maßnahme effektiv eingesetzt werden kann, ist es nötig, dass die kontrollierenden Beschäftigten über die

gleichen oder ähnliche Fachkenntnisse wie die zu kontrollierenden Beschäftigten verfügen. Besonders geeignet ist diese Maßnahme in korruptionsgefährdeten Bereichen des Unternehmens wie beispielsweise Ein- und Verkauf. Mit diesem Kontrollprinzip kann das Risiko reduziert werden, dass Beschäftigte ihren Handlungsspielraum für korrupte Handlungen ausnutzen.

FUNKTIONSTRENNUNG

Eine auf einem ähnlichen Prinzip beruhende Maßnahme ist die sogenannte Funktionstrennung. Es gilt die Entscheidung, die Auftragserfüllung, die Auftragsüberprüfung

und die Berichterstattung organisatorisch zu trennen, um Spielräume für korrupte Handlungen zu minimieren.

DOKUMENTATION

Eine zuverlässige, akkurate und vollständige Dokumentation sollte auch unabhängig von Korruptionsprävention ein Bestreben von KMU sein. Neben der Dokumentation in Bilanzen und Buchhaltung sollten alle Transaktionen und Entscheidungen innerhalb des Unternehmens zum Zweck der Korruptionsprävention zusätzlich in einer vertraulichen Datei hinterlegt werden. In dieser können zu allen Transaktionen die Namen aller involvierten Geschäfts-

partner sowie das Verhandlungsdatum und der Verhandlungsgegenstand hinterlegt werden. Kritische Transaktionen sollten stets für einen festgelegten Zeitraum gespeichert werden. Solch eine Dokumentation dient zunächst der Nachvollziehbarkeit von Transaktionen sowie der Aufdeckung von verdächtigen Vorgängen. Eine erhöhte Aufdeckungswahrscheinlichkeit wirkt zudem abschreckend auf korrupte Akteure.

INTERNE/R ANSPRECHPARTNER/IN (ANTI-KORRUPTIONS-BEAUFTRAGTE/R)

Eine in KMU häufig genutzte Maßnahme (37% der von uns befragten KMU) ist die Benennung einer/eines internen Ansprechpartnerin/Ansprechpartners bzw. einer/eines Anti-Korruptions-Beauftragten, an die/den sich Beschäftigte bei Unsicherheiten bezüglich aufgestellter Regeln, Interessenkonflikten oder zur Meldung eines Korruptionsverdachts vertraulich wenden können. Ihre/seine Aufgabe ist es, die Beschäftigten zu unterstützen, zu beraten und

in Konfliktsituationen Hilfestellungen zu leisten. Ziel ist es, problematische Situationen adäquat und im Sinne des Unternehmens zu lösen. Die/Der Antikorruptionsbeauftragte ist Angehörige/r des Unternehmens und untersteht direkt der Unternehmensleitung. Sie/Er sollte mit den Gegebenheiten des Unternehmens und den Korruptionsrisiken gut vertraut sein.

6. IMPLEMENTIERUNG VON KORRUPTIONSPRÄVENTIONSMASSNAHMEN IN KMU

Aus diesem vorgestellten Maßnahmenkatalog gilt es in einem ersten Schritt die geeigneten Maßnahmen für das eigene KMU auszuwählen. Diese Auswahl sollte auf Basis der durchgeführten Risikoanalyse erfolgen und die Strukturen und Besonderheiten des Unternehmens berücksichtigen. Es ist entscheidend, zum Unternehmen passende Maßnahmen auszuwählen, da nur so sichergestellt werden kann, dass kein kostenintensives jedoch unwirksames Korruptionspräventionsprogramm entwickelt wird. Eine allgemeingültige Empfehlung oder eine sogenannte Blaupause für ein wirksames Korruptionspräventionsprogramm in KMU kann es daher nicht geben. Einige weiterführende Hinweise zur Auswahl geeigneter Maßnahmen finden sich unter anderem in Broschüren der Arbeitsgruppe Wirtschaft von Transparency International Deutschland²⁸ und des Konstanz Institut für Corporate Governance²⁹ sowie im Prüfungsstandard 980 des Instituts der Wirtschaftsprüfer³⁰.

Da vor allem in KMU häufig nur wenige finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen zur Verfügung stehen, empfiehlt es sich, in anderen Bereichen bereits bestehende Kontrollmechanismen und Prozesse auf eine mögliche zusätzliche Nutzung im Hinblick auf Korruptionsprävention zu analysieren. Es ist zudem sinnvoll, mit neuen Maßnahmen gezielt an den im eigenen Unternehmen identifizierten Risikostellen anzusetzen statt flächendeckende jedoch unspezifische Maßnahmen einzuführen.

Sind Antikorruptionsmaßnahmen im Unternehmen nur auf dem Papier existent und werden nicht aktiv gelebt, entpuppen sie sich oftmals als wirkungslos. Es ist daher entscheidend, bereits bei der Einführung die aktive Unterstützung der Maßnahmen durch die Beschäftigten zu fördern. Untersuchungen haben verschiedene Faktoren identifiziert, an denen Unternehmen hier ansetzen können (siehe Abbildung 3).

28 Transparency International Deutschland, Arbeitsgruppe Wirtschaft, 2014

29 Konstanz Institut für Corporate Governance, 2014

30 Institut der Wirtschaftsprüfer, 2011

Abbildung 3

Faktoren, die die Unterstützung von Korruptionspräventionsmaßnahmen durch Beschäftigte fördern³¹



Für all diese Faktoren ist vor allem die richtige Kommunikation entscheidend. Hierdurch kann sowohl die Bekanntheit der Korruptionspräventionsmaßnahmen und der Sanktionen im Falle von Fehlverhalten gesteigert als auch die Unterstützung der Maßnahmen durch das Management des KMU verdeutlicht werden. Auch kann so ge-

genüber den Beschäftigten die Bedeutung und Effektivität von Korruptionspräventionsmaßnahmen betont und ein offenes vertrauensvolles Klima geschaffen werden. Letztlich können so Unternehmensleitung und Beschäftigte gemeinsam für den Erfolg der implementierten Korruptionspräventionsmaßnahmen sorgen.

7. FAZIT

Korruptionsprävention ist ein Thema, das auch in KMU ernst genommen werden sollte, um Nachteile für das Unternehmen zu vermeiden und Chancen durch Korruptionsprävention zu nutzen. Für eine effektive Korruptionsprävention gilt es anknüpfend an eine Risikoanalyse zur Vermeidung der identifizierten Risiken geeignete und zu den Strukturen des KMU passende Präventionsmaßnah-

men auszuwählen und zu implementieren. Bei der Implementierung ist ein besonderes Augenmerk darauf zu legen, die Unterstützung der Beschäftigten zu gewinnen. Korruptionsprävention ist damit aber nicht abgeschlossen. Die Maßnahmen sind in einem stetigen Prozess auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen und bei Veränderungen in den Korruptionsrisiken anzupassen.

³¹ D'Arcy, Hovav & Galletta, 2009; Herath & Rao, 2009; Johnston & Warkentin, 2010; Knapp, Marshall, Rainer & Ford, 2006; Spitzmüller & Stanton, 2006; Vance, Siponen & Pahlila, 2012

LITERATURNACHWEISE / WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Albrecht, W. S., Albrecht, C. O. & Albrecht, C. C. (2004). Fraud and corporate executives: Agency, stewardship and broken trust. *Journal of Forensic Accounting*, 5, 109-130.

Az. 5HK O 1387/10, Urteil vom 10. Dezember 2013 (Landgericht München I).
Abgerufen von <https://openjur.de/u/682814.html>

Ashforth, B. E. & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 1-25.

Bannenber, B. (2002). *Korruption in Deutschland und ihre strafrechtliche Kontrolle*. Neuwied, Deutschland: Luchterhand.

BGH 5 StR 454/00, Urteil vom 15. März 2001 (Landgericht München I), HRRS-Datenbank, Rn. X. Abgerufen von <http://www.hrr-strafrecht.de/hrr/5/00/5-454-00.php3>

BGH 2 StR 160/12, Urteil vom 03. Dezember 2013 (Landgericht Frankfurt am Main), HRRS-Datenbank, Rn. X. Abgerufen von <https://www.hrr-strafrecht.de/hrr/2/12/2-160-12.php>

Braun, H. (1984). *Risikomanagement: Eine spezifische Controllingaufgabe*. Darmstadt, Deutschland: Toeche-Mittler.

Bundeskriminalamt (Hrsg.) (2012). *Korruption: Bundeslagebild 2012*. Wiesbaden, Deutschland: Bundeskriminalamt.

Bundesministerium des Inneren (Hrsg.) (2013). *Initiativkreis Korruptionsprävention Bundesverwaltung/Wirtschaft – Gemeinsam gegen Korruption. Band 2. Praktische Hilfestellungen für Antikorruptionsmaßnahmen*. Abgerufen von https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2013/praktische-hilfestellungen-antikorrupsionsmassnahmen.pdf?__blob=publicationFile

Business-Anti-Corruption-Portal (2016). *Gesetze zur Korruptionsbekämpfung in Deutschland*. Abgerufen von <http://www.business-anti-corruption.de/about/antikorrupsionsgesetze/german-legislation.aspx>

Cressey D. R. (1971). *Other people's money: A study in the social psychology of embezzlement*. Belmont, CA: Wadsworth.

D'Arcy, J., Hovav, A. & Galletta, D. (2009). User awareness of security countermeasures and its impact on information systems misuse: A deterrence approach. *Information Systems Research*, 20, 79-98.

Dölling, D. (2007). *Handbuch der Korruptionsprävention: Für Wirtschaftsunternehmen und öffentliche Verwaltung*. München, Deutschland: Beck.

Einkommensteuergesetz (EStG) in der Fassung vom 16. Oktober 1934 (RGBl. I S.1005), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 24. Februar 2016 (BGBl. I S. 310).

EU-Bestechungsgesetz vom 10. September 1998 (BGBl. 1998 II S. 2340), zuletzt geändert durch Artikel 2 des Gesetzes vom 20. November 2015 (BGBl. I S. 2025).

Foreign Corruption Practices Act, 15 U.S.C. §§ 78dd-1, et seq. (1977)

Gesetz über Ordnungswidrigkeiten (OWiG) in der Fassung vom 24. Mai 1968 (BGBl. I S. 602), zuletzt geändert durch Artikel 4 des Gesetzes vom 23. Mai 2015 (BGBl. I S. 706, 711).

Gesetz zur Bekämpfung internationaler Bestechung vom 10. September 1998 (BGBl. 1998 II S. 2327), zuletzt geändert durch Artikel 5 des Gesetzes vom 20. November 2015 (BGBl. I S. 2015).

Grieger, J. (2005). *Corruption in organizations: Some outlines of research*. (Working Paper No. 2003). Wuppertal. University of Wuppertal, Department of Economics and Social Science. Abgerufen von <http://elpub.bib.uni-wuppertal.de/edocs/dokumente/fbb/wirtschaftswissenschaft/arbeitspapiere/203/ab0502.pdf>

Grüniger, S., Jantz, M., Schweikert, C. & Steinmeyer, R. (2014). *Empfehlungen für die Ausgestaltung und Beurteilung von Compliance-Management-Systemen – Leitlinie 1 für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten*. Konstanz, Deutschland: Konstanz Institut für Corporate Governance.

Herath, T. & Rao, H. R. (2009). Encouraging information security behaviours in organizations: Role of penalties, pressures and perceived effectiveness. *Decision Support Systems*, 47, 154-165.

Hoffmann, R. (2010). Der amerikanische Foreign Corrupt Practices Act und seine Anforderungen an Schweizerische Unternehmen. *Schweizerische Zeitschrift für Wirtschaftsrecht*, 1, 22-29.

Institut der Wirtschaftsprüfer (Hrsg.) (2011). *IDW Prüfungsstandard: Grundsätze ordnungsgemäßer Prüfung von Compliance Management Systemen (IDW PS 980)*. Düsseldorf, Deutschland: IDW Verlag.

- Johnston, A. C. & Warkentin, M. (2010). Fear appeals and information security behaviours: An empirical study. *MIS Quarterly*, 34, 549-566.
- Knapp, K. J., Marshall, T. E., Rainer, R. K. & Ford, F. N. (2006). Information security: Management's effect on culture and policy. *Information Management & Computer Security*, 14, 24-36.
- Konstanz Institut für Corporate Governance (Hrsg.) (2014). Empfehlungen für die Ausgestaltung von Compliance-Management-Systemen. Abgerufen von <http://www.htwg-konstanz.de/Projektergebnisse.6968.0.html>
- Landgericht München I (2014). Compliance-Pflichten des Vorstands einer AG, *Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht*, 9, 345.
- Mayer, D. M. (2014). A review of the literature on ethical climate and culture. In B. Schneider & K. M. Barbera (Eds.), *The Oxford handbook of organizational climate and culture* (pp. 415-442). New York: Oxford University Press.
- Müller, D. (2010). "Straftaten dürfen sich nicht lohnen" – Vermögensabschöpfungen als Mittel zur Korruptionsbekämpfung. In *Scheinwerfer*, 47, 12. Abgerufen von https://www.transparency.de/fileadmin/pdfs/Rundbriefe/Scheinwerfer_47_II_2010_Finanzmarktkrise.pdf
- PricewaterhouseCoopers & Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (Hrsg.) (2013). *Wirtschaftskriminalität und Unternehmenskultur 2013*. Frankfurt am Main, Deutschland: PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.
- Rabl, T. (2008). *Private corruption and its actors – Insights into the subjective decision making processes*. Lengerich, Deutschland: Pabst.
- Rabl, T. (2012a). Korruption aus der Perspektive der Psychologie. In P. Graeff & J. Grieger (Hrsg.), *Was ist Korruption? Begriffe, Grundlagen und Perspektiven gesellschaftswissenschaftlicher Korruptionsforschung* (S. 153-167). Baden-Baden, Deutschland: Nomos.
- Rabl, T. (2012b). Wie kommt es zu korruptem Handeln? Ursachen von Korruption in der Privatwirtschaft. In M. S. Fifka & A. Falke (Hrsg.), *Korruption als internationales Phänomen. Ursachen, Auswirkungen und Bekämpfung eines weltweiten Problems* (S. 31-46). Berlin, Deutschland: Erich Schmidt Verlag.
- Rabl, T. & Kühlmann, T. M. (2009). Why or why not? Rationalizing corruption in organizations. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16, 268-286.
- Schmucker, T. (2011). Die strafrechtliche Organ- und Vertreterhaftung. *Zeitschrift für das Juristische Studium*, 1, 30-37.
- Spitzmüller, C. & Stanton, J. M. (2006). Examining employee compliance with organizational surveillance and monitoring. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 245-272.
- Strafgesetzbuch (StGB) in der Fassung der Bekanntmachung vom 13. November 1998 (BGBl. I S. 3322), zuletzt geändert durch Artikel 5 des Gesetzes vom 10. Dezember 2015 (BGBl. I S. 2218).
- Transparency International Deutschland, Arbeitsgruppe Wirtschaft (Hrsg.) (2007). *Checkliste für „Self-Audits“ zur Korruptionsprävention in Unternehmen*. Abgerufen von https://www.transparency.de/fileadmin/pdfs/Themen/Wirtschaft/Checkliste_Self-Audits_TID_01.pdf
- Transparency International Deutschland, Arbeitsgruppe Wirtschaft (Hrsg.) (2014). *Führungsgrundsätze für kleine und mittlere Unternehmen zur Bekämpfung von Korruption*. Berlin, Deutschland: Transparency International Deutschland. Abgerufen von https://www.transparency.de/fileadmin/pdfs/Wissen/Publicationen/Transparency_Fuehrungsgrundsaeetze_KMU.pdf
- Vance, A., Siponen, M. & Pahlila, S. (2012). Motivation IS security compliance: Insights from habit and protection motivation theory. *Information and Management*, 49, 190-198.
- Wolfe, D. T. & Hermanson, D. R. (2004). The fraud diamond: Considering the four elements of fraud. *The CPA Journal*, 74, 38-42.
- Wiehen, M. H. (2001). Organisation gegen Korruption. *Personalwirtschaft*, 7, 18-21.

KONTAKT:

Prof. Dr. Tanja Rabl
Technische Universität Kaiserslautern
Lehrstuhl für Personalmanagement, Führung und Organisation
Postfach 3049
67653 Kaiserslautern

Telefon: 0631 / 205 3650
E-Mail: tanja.rabl@wiwi.uni-kl.de
Website: <https://hrmob.wiwi.uni-kl.de/forschung/forschungsprojekt-riko/>

INFORMATIONEN ZUM VERBUNDPROJEKT „RISIKOMANAGEMENT DER KORRUPTION (RIKO)“:

Verbundkoordinatorin: Dr. Daniela Trunk, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Website des Verbundprojekts: <http://riko.jura.uni-halle.de/>

Förderkennzeichen: 13N13072

Laufzeit: 01.05.2014 – 30.04.2017

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

PROJEKTTRÄGER:



Technologiezentrum

PROJEKTPARTNER:



TECHNISCHE UNIVERSITÄT
KAISERSLAUTERN



BVMW
Bundesverband
mittelständische Wirtschaft
Unternehmerverband Deutschlands e.V.