

Jürgen Stierle | Helmut Siller

Praxishandbuch Korruptionscontrolling

Konzepte – Prävention – Fallbeispiele

Leseprobe, mehr zum Werk unter ESV.info/978-3-503-13617-9

Praxishandbuch Korruptionscontrolling

Konzepte – Prävention – Fallbeispiele

Von Dr. Jürgen Stierle und Dr. Helmut Siller

Leseprobe, mehr zum Werk unter ESV.info/978-3-503-13617-9

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 13617 9](http://ESV.info/9783503136179)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 13617 9
eBook: ISBN 978 3 503 13618 6

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2015
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch
bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht
sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso
Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706

Druck und Bindung: Strauss, Mörlenbach

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	13
Einleitung	15
Problemstellung.....	15
Ziele des Buchs.....	17
Struktur und grundlegende Orientierung des Buchs.....	18
1 Begriffsabgrenzungen und -erklärungen	23
1.1 Korruption.....	23
1.2 Öffentliche und private Unternehmen.....	26
1.3 Korruptionscontrolling und Korruptionsprävention.....	26
1.3.1 Controlling.....	26
1.3.2 Prävention.....	27
1.3.3 Korruptionscontrolling.....	28
1.4 Compliance.....	29
1.5 Moral, Ethik, Werte und Wertemanagement.....	33
1.5.1 Moral.....	33
1.5.2 Ethos.....	34
1.5.3 Recht.....	35
1.5.4 Ethik.....	36
1.5.5 Vorrang der Moral vor betriebswirtschaftlichen Interessen.....	37
1.5.6 Werte.....	38
1.5.6.1 Vertrauen.....	39
1.5.6.2 Integrität.....	40
1.5.6.3 Aufrichtigkeit.....	40
1.5.6.4 Glaubwürdigkeit.....	41
1.6 Wirtschaftskriminalität.....	41
2 Rahmenbedingungen für Korruption	45
2.1 Rechtsgrundlagen in Deutschland.....	45
2.1.1 Staatsrechtliche Aspekte.....	45
2.1.2 Steuerrechtliche Aspekte.....	46
2.1.3 Strafrechtliche Aspekte.....	47
2.1.3.1 Korruption.....	48
2.1.3.1.1 Die passive Bestechung in Form der Vorteilsannahme (§ 331 StGB).....	48

2.1.3.1.2	Die qualifizierte passive Bestechung in Form der Bestechlichkeit (§ 332 StGB).....	49
2.1.3.1.3	Die aktive Bestechung in Form der Vorteilsgewährung (§ 333 StGB).....	49
2.1.3.1.4	Die aktive Bestechung in Form der Bestechung (§ 334 StGB).....	49
2.1.3.1.5	Wettbewerbsbeschränkende Absprachen bei Ausschreibungen (§ 298 StGB).....	52
2.1.3.1.6	Bestechlichkeit und Bestechung im geschäftlichen Verkehr (§ 299 StGB).....	52
2.1.3.2	Betrug.....	54
2.1.3.3	Untreue.....	55
2.1.3.4	Urkundenfälschung.....	55
2.1.3.5	Steuerhinterziehung.....	55
2.1.3.6	Geldwäsche.....	56
2.1.3.7	Strafvereitelung.....	57
2.1.3.8	Nötigung.....	57
2.1.3.9	Verleitung eines Untergebenen zu einer Straftat.....	58
2.2	Rechtsgrundlagen in Österreich.....	58
2.2.1	Staatsrechtliche Aspekte.....	58
2.2.2	Steuerrechtliche Aspekte.....	59
2.2.3	Strafrechtliche Aspekte.....	61
2.2.3.1	Korruption.....	61
2.2.3.1.1	Normen.....	61
2.2.3.1.2	Kritik an der Umsetzung des österreichischen Antikorruptionsrechts.....	70
2.2.3.1.3	Rechtsweiterentwicklung.....	72
2.2.3.2	Betrug.....	75
2.2.3.3	Untreue.....	78
2.2.3.4	Urkundenhinterziehung bzw. -fälschung.....	81
2.2.3.5	Steuerhinterziehung.....	82
2.2.3.6	Geldwäsche.....	83
2.2.3.7	Nötigung.....	85
2.3	Historische Aspekte der Korruption.....	86
2.4	Psychologische Aspekte der Korruption.....	91
2.5	Die Sprache der Korruption.....	96
2.6	Volkswirtschaftliche Auswirkungen.....	99
2.7	Betriebswirtschaftliche Auswirkungen.....	104
3	Das Prinzipal-Klienten-Modell der Korruption.....	107
3.1	Beschreibung des Modells.....	107
3.2	Rolle und Ziele des Prinzipals.....	113
3.3	Korruptionsverhalten des Prinzipals.....	116
6		

3.4	Rolle und Ziele des Agenten als Nehmer	117
3.5	Korruptionsverhalten des Agenten	122
3.6	Rolle und Ziele des Klienten als Geber	123
3.7	Korruptionsverhalten des Klienten	129
4	Fall Zollkriminalamt	133
4.1	Vorbemerkungen.....	133
4.2	Entstehung und Aufgaben des ZKA	133
4.3	Stellung und Aufgaben der bestechlichen Agenten.....	135
4.4	Stellung und Aufgaben der bestechenden Klienten.....	135
4.5	Anlass für die Ermittlungen der Strafverfolgungsbehörden	137
4.6	Beschreibung der Korruptionsvorgänge (modus operandi).....	138
4.7	Rechtliche Gesichtspunkte.....	140
4.8	Vorteile der Agenten und Klienten.....	141
4.9	Strafmaß für Agenten und Klienten.....	143
4.10	Vermögensschäden des ZKA.....	144
4.11	Betriebswirtschaftliche Ursachen für das Auftreten des Korruptionsfalls.....	145
4.12	Korruptionsprävention im ZKA nach dem Korruptionsfall	147
4.13	Zusammenfassung und Kritik.....	148
5	Erscheinungsformen von Korruption	151
5.1	Überblick.....	151
5.2	Erscheinungsformen nach Vorteilen.....	152
5.2.1	Gewinnmaximierungskorruption	152
5.2.2	Verdrängungs- und Leistungskorruption.....	153
5.2.3	Genehmigungskorruption	154
5.2.4	Finanzierungskorruption.....	155
5.2.5	Auflagenkorruption.....	155
5.2.6	Grenzkontrollkorruption	155
5.2.7	Aufenthaltskorruption.....	156
5.2.8	Legalisierungs- bzw. Kontrollkorruption	156
5.3	Erscheinungsformen nach der Stabilität der korruptiven Beziehung	157
5.3.1	Situative Korruption.....	157
5.3.2	Strukturelle Korruption	157
5.4	Nach der Deliktform gemäß dem Fraud Tree	159
5.4.1	Der Fraud Tree.....	159
5.4.2	Interessenskonflikte	161
5.4.2.1	Überblick	161
5.4.2.2	Beschaffungs-Muster	161
5.4.2.2	Verkaufs-Schemata	162
5.4.3	Bestechung	163
5.4.4	Illegale Geschenkannahme und wirtschaftliche Erpressung	165

6	Ursachen von Korruption	167
6.1	Bedingungsfaktoren	167
6.2	Unternehmensexterne Ursachen der Korruption	170
6.2.1	Überblick	170
6.2.2	Wertewandel	170
6.2.3	Wettbewerbsdruck	171
6.3	Unternehmensinterne Ursachen	172
6.3.1	Überblick	172
6.3.2	Bewusstsein gegenüber Korruption	174
6.3.3	Schwachstellen in Personalpolitik und HR-Management	175
6.3.3.1	Falsches Vorbildverhalten von Führungskräften	175
6.3.3.2	Vernachlässigung der Dienstaufsicht	177
6.3.3.3	Mangelnde Job Rotation von Mitarbeitern	179
6.3.3.4	Management unproduktiver Mitarbeiter	180
6.3.3.5	Informations- und Schulungsdefizite von Mitarbeitern	182
6.3.3.6	Mangelnde bzw. mangelhafte Führungsethik	182
6.3.3.7	Niedrige Gehälter	183
6.3.3.8	Mangelnde bzw. mangelhafte Loyalität der Mitarbeiter	186
6.3.3.9	Unzureichende Anreiz- und Sanktionssysteme im Unternehmen	187
6.3.3.10	Mängel in der Unternehmenskultur	188
6.3.3.11	Unrealistische Ziele	189
6.3.4	Schwachstellen im Bereich der Organisation	190
6.3.4.1	Pathologien in der Organisation	190
6.3.4.2	Mangelndes Augenmaß bezüglich interner Normen	191
6.3.4.3	Maverick Buying	192
6.3.4.4	Unzureichende Transparenz betrieblicher Handlungen	194
6.3.4.5	„Schwarze Kassen“	196
7	Externe und interne Prüf- und Lenkungsorgane	199
7.1	Überblick	199
7.2	Externe Prüforgane	200
7.2.1	Die Finanzverwaltung	200
7.2.2	Die Kartellbehörden	202
7.2.3	Die Rechnungshöfe	204
7.2.4	Die Kommunalprüfungsämter/(Gemeinde-)Kontrollämter	206
7.2.5	Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften	207
7.2.6	Die spezialisierten Unternehmensberater und Gutachter	209
7.3	Interne Lenkungs- und Prüforgane	210
7.3.1	Korruptionsbeauftragter	210
7.3.2	HR-Management	214
7.3.3	Rechtsabteilung	216
7.3.4	Compliance Officer	217

7.3.5	Risikomanagement.....	218
7.3.6	Interne Revision	220
7.3.7	Controlling	224
8	Management und Frühaufklärung von Korruptionsrisiken	233
8.1	Risiko- und Krisenmanagement.....	233
8.2	Korruptionsbedingte Krise.....	235
8.3	Korruptionsrisiko und Risikobewertung.....	237
8.4	Risikomanagement.....	240
8.4.1	Vorschriften zum Risikomanagement.....	240
8.4.2	Ziele und Komponenten des Risikomanagements.....	243
8.5	Frühaufklärungssystem	245
8.5.1	Frühwarnung vs. Frühaufklärung	245
8.5.2	Konzept der Frühaufklärung von Korruptionsrisiken.....	247
	8.5.2.1 Beobachtungsbereiche	248
	8.5.2.2 Indikatoren	249
	8.5.2.3 Toleranzgrenzen.....	251
	8.5.2.4 Aufgaben im Umgang mit aufgefangenen Signalen.....	252
8.5.3	Grenzen der Frühaufklärung	252
9	Korruptionscontrolling in der Unternehmenspraxis	255
9.1	Überblick.....	255
9.2	Das Präventionskonzept der Emschergerossenschaft/Lippeverband	255
9.2.1	Organisation und Aufgaben	255
9.2.2	Anlass für den Korruptionscontrollingprozess	256
9.2.3	Die Funktion des Korruptionscontrollers	257
9.2.4	Früherkennungssystem für Korruptionsrisiken	257
9.2.5	Steuerung der Aufbauorganisation	259
	9.2.5.1 Externe Überwachung	259
	9.2.5.2 Die Innenrevision.....	259
9.2.6	Steuerung der Ablauforganisation	261
	9.2.6.1 Erhöhung der Transparenz.....	261
	9.2.6.2 Erstellung einer Geschäftsanweisung Korruptionsprävention	261
	9.2.6.3 Firmen- und Bieterdatei	262
	9.2.6.4 Kontrolle der Leistung der Klienten	262
9.2.7	Steuerung der Agenten.....	262
	9.2.7.1 Verpflichtung der Agenten nach dem Verpflichtungsgesetz... ..	262
	9.2.7.2 Fortbildung der Agenten	263
	9.2.7.3 Nebentätigkeiten und Vermeidung von Interessenkonflikten ..	264
	9.2.7.4 Vorbildhaftes Verhalten aller Führungskräfte	264
	9.2.7.5 Sanktionen bei Nichteinhaltung von Regeln	264
9.2.8	Steuerung der Klienten	265
	9.2.8.1 Aufklärung der Klienten	265

9.2.8.2	Sponsoringverträge	265
9.2.8.3	Sanktionen gegenüber Klienten	265
9.2.9	Kontrolle	266
9.2.10	Zusammenfassung und Kritik	266
9.3	Das Präventionskonzept der Stadt Osnabrück	267
9.3.1	Organisation und Aufgaben	267
9.3.2	Anlass für den Korruptionscontrollingprozess	267
9.3.3	Die Funktion des Korruptionscontrollers	268
9.3.4	Frühwarnsystem zum Erkennen von Korruptionsrisiken	269
9.3.5	Steuerung der Aufbauorganisation	269
9.3.5.1	Externe Überwachung	269
9.3.5.2	Das Rechnungsprüfungsamt	269
9.3.5.3	Verstärkung der Dienstaufsicht	270
9.3.5.4	Zentrale Vergabestelle	270
9.3.6	Steuerung der Ablauforganisation	271
9.3.6.1	Erhöhung der Transparenz.....	271
9.3.6.2	Erstellung einer Dienstanweisung	271
9.3.6.3	Firmen- und Bieterdatei	272
9.3.6.4	Kontrolle der Leistung der Klienten	272
9.3.7	Steuerung der Agenten.....	272
9.3.7.1	Verpflichtung der Agenten nach dem Verpflichtungsgesetz...	272
9.3.7.2	Fortbildung der Agenten.....	272
9.3.7.3	Nebentätigkeiten und Vermeidung von Interessenkonflikten ..	274
9.3.7.4	Vorbildhaftes Verhalten aller Agenten	274
9.3.7.5	Sanktionen bei Nichteinhaltung von Regeln	274
9.3.8	Steuerung der Klienten	274
9.3.8.1	Aufklärung der Klienten	274
9.3.8.2	Sponsoringvertrag.....	274
9.3.8.3	Sanktionen gegenüber Klienten	274
9.3.9	Kontrolle	275
9.3.10	Zusammenfassung und Kritik	275
9.4	Das Präventionskonzept der Stadt Wien.....	276
9.4.1	Organisation und Aufgaben	276
9.4.2	Anlass für den Korruptionscontrollingprozess	276
9.4.3	Die Funktion der zuständigen Stelle für die Korruptionsprävention.....	277
9.4.4	Steuerung der Aufbauorganisation	277
9.4.4.1	Beseitigung der Überreglementierung	278
9.4.4.2	Vier-Augen-Prinzip	278
9.4.5	Steuerung der Ablauforganisation	278
9.4.5.1	Risiko-Checklist.....	278
9.4.5.2	Indikatoren	280
9.4.5.3	Disziplinarmaßnahmen	282

9.4.5.4	Handbuch zur Korruptionsprävention	283
9.4.6	Steuerung der Unternehmenskultur	284
9.4.6.1	Überblick	284
9.4.6.2	Dienstethik	284
9.4.7	Steuerung der Agenten.....	285
9.4.7.1	Fortbildung der Agenten.....	285
9.4.7.2	Vorbildhaftes Verhalten aller Führungskräfte.....	286
9.4.7.3	Belohnung.....	286
9.4.7.4	Sanktionen bei Nichteinhalten von Regeln	287
9.4.7.5	Personalrotation	287
9.4.8	Steuerung der Klienten	287
9.4.9	Zusammenfassung und Kritik.....	288
9.5	Das Präventionskonzept der Telekom Austria Group	288
9.5.1	Telekom Austria Group (TAG)	288
9.5.2	Anlass für den Korruptionspräventionsprozess	289
9.5.3	Die für Korruptionsprävention zuständige Stelle	294
9.5.4	Steuerung der Aufbauorganisation	295
9.5.5	Steuerung der Ablauforganisation	296
9.5.5.1	Richtlinie Geschenke und Einladungen.....	296
9.5.5.2	Code of Conduct	298
9.5.5.3	Berichte über Verstöße (Whistleblower-Policy)	299
9.5.5.4	Konzernrichtlinie Beratung und Lobbying.....	299
9.5.6	Steuerung der Unternehmenskultur	300
9.5.7	Steuerung der Agenten.....	301
9.5.7.1	Fortbildung der Agenten.....	301
9.5.7.2	Vorbildhaftes Verhalten aller Führungskräfte.....	301
9.5.7.3	Belohnung.....	302
9.5.7.4	Sanktionen bei Nichteinhalten von Regeln	302
9.5.8	Zusammenfassung und Kritik.....	302
10	Controlling-Aktivitäten des Prinzipals zur Korruptionsprävention	303
10.1	OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen	303
10.2	Übereinkommen der Vereinten Nationen gegen Korruption (UNCAC).....	305
10.3	Geschäftsgrundsätze für die Bekämpfung von Korruption von Transparency International	307
10.4	Konzepte und Maßnahmen zur Korruptionsprävention	309
10.4.1	Beachtung von ethischen Grundsätzen	310
10.4.2	Solide Führungsethik	313
10.4.3	Weiterentwicklung der Unternehmenskultur.....	314
10.4.4	Steuerung der Aufbauorganisation	316
10.4.4.1	Optimierung der Dienstaufsicht.....	316
10.4.4.2	Durchdachtes Internes Kontrollsystem.....	317
10.4.4.3	Funktionstrennung und Vier-Augen-Prinzip.....	319

10.4.4.4	Realistische Zielvereinbarungen.....	321
10.4.4.5	Risikoanalysen.....	321
10.4.5	Steuerung der Ablauforganisation.....	322
10.4.5.1	Erhöhung der Transparenz.....	322
10.4.5.2	Whistleblowing.....	323
10.4.5.3	Dienst-/Geschäftsanweisungen.....	325
10.4.5.4	Optimierung von Ausschreibungen.....	327
10.4.5.5	Firmen- und Bieterdatei.....	328
10.4.6	Steuerung des Agenten.....	329
10.4.6.1	Verpflichtung des Agenten nach dem Verpflichtungsgesetz ..	329
10.4.6.2	Fortbildung und Aufklärung des Agenten und organisatio- nales Lernen.....	329
10.4.6.3	Frühzeitiges Aufdecken von Interessenskonflikten.....	332
10.4.6.4	Identifikationspolitik.....	333
10.4.6.5	Anreiz- und Entgeltpolitik.....	336
10.4.6.6	Sanktionen gegenüber Agenten bei Nichteinhaltung von Regeln.....	337
10.4.6.7	Personnel Due Diligence.....	338
10.4.6.8	Steuerung des Vertriebs und des Marketings.....	339
10.4.6.9	Steuerung der Beschaffung und der Logistik.....	340
10.4.7	Steuerung des Klienten.....	341
10.4.7.1	Aufklärung des Klienten.....	341
10.4.7.2	Der Integritätspakt.....	341
10.4.7.3	Sanktionen gegenüber Klienten.....	343
10.5	Rechnen sich diese Maßnahmen?.....	344
11	Zusammenfassung und Ausblick.....	347
11.1	Zusammenfassung.....	347
11.2	Ausblick.....	350
	Literaturverzeichnis.....	353
	Informationen zu den Autoren.....	371
	Stichwortverzeichnis.....	373

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Struktur und Schwerpunkte des Buchs	20
Abbildung 2: Compliance vs. Integrität.	32
Abbildung 3: Beziehungen im Prinzipal-Agenten-Klienten-Modell	110
Abbildung 4: Phasen und Kostenarten im Korruptionsprozess	113
Abbildung 5: Anspruchsgruppen eines öffentlichen Unternehmens.	114
Abbildung 6: Profil Korruption.	128
Abbildung 7: Grafische Darstellung der Beziehungen zwischen Agenten und Klienten im Korruptionsfall ZKA	137
Abbildung 8: Aufgaben in Management und Controlling	226
Abbildung 9: Charakteristika des normativen Controllings.	228
Abbildung 10: Drei-Kreis-Modell des Korruptionscontrollings.....	231
Abbildung 11: Korruptionsrisiko.....	239
Abbildung 12: Dem Risiko der Verkettung vorbeugen	243
Abbildung 13: Risikomanagement-Regelkreis	244
Abbildung 14: Konzept eines integrierten Frühaufklärungssystems	248
Abbildung 15: Maßnahmen des Korruptionscontrollings.....	349

*Je intelligenter eine Person ist,
umso besser kann sie das Entdeckungsrisiko minimieren,
und umso eher handelt sie korrupt.*
(Vgl. Litzke et al. (2012), S. 18 f.)

8 Management und Frühaufklärung von Korruptionsrisiken

8.1 Risiko- und Krisenmanagement

KPMG ermittelte 2012 in einer umfassenden Befragung, dass knapp jedes vierte Unternehmen in Deutschland und fast die Hälfte der befragten Großunternehmen in den vorigen beiden Jahren Opfer von Wirtschaftskriminalität wurden. In Österreich fielen 11 % der befragten 100 mittelständischen Unternehmen wirtschaftskriminellen Angriffen zum Opfer. Jede Minute wird ein deutsches Unternehmen mit mehr als neun Mitarbeitern Opfer von Wirtschaftskriminalität, ein einziger Fall kostet durchschnittlich 30.000 Euro. Die Umfrageergebnisse für Österreich zeigen noch deutlich höhere Durchschnittswerte.

Je mehr Mitarbeiter ein Unternehmen hat, desto größer ist das Risiko für wirtschaftskriminelle Handlungen.

7 % der deutschen Top 100-Unternehmen und 5 % der österreichischen Großunternehmen waren von Korruptionsfällen betroffen.

Die Täter in mittelständischen Unternehmen kamen in den vergangenen zwei Jahren zu einem grossen Teil aus den eigenen Reihen: zu 48 % in Deutschland, zu 40 % in Österreich. In mehr als jedem dritten Fall waren in Deutschland Management und Top-Management in die Delikte involviert.

Krise und Risiko hängen insofern eng zusammen, als das Schlagend-Werden von Risiken unter Umständen zur Krise führen kann. Daher bedeutet Risikofrühaufklärung automatisch Krisenfrühaufklärung.

Das Wort Krise stammt vom altgriechischen Verb krisis, das „Entscheidung“, „entscheidende Wendung“⁷³⁷ bedeutet. Das chinesische Wort wie-ji für Krise bedeutet

⁷³⁷ Vgl. Duden (2007), S. 454.

aber sowohl Gefahr als auch Chance. Jede Krise stellt auch eine Chance für ein Unternehmen dar,⁷³⁸ in concreto die Sanierung.

Krise ist der Bruch einer bis dato kontinuierlichen Entwicklung; sie stellt den Wende- bzw. Höhepunkt einer gefährlichen Entwicklung dar. Die wesentlichen Merkmale einer Krise sind: die Gefährdung dominierender Unternehmensziele, der Prozesscharakter und der offene Ausgang dieses Prozesses.

In der Betriebswirtschaftslehre hat sich bislang keine einheitliche Definition des Begriffs gebildet. So werden unter einer Unternehmenskrise „... ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie ambivalentem Ausgang“⁷³⁹ oder „... das Endstadium eines vom betroffenen Unternehmen ungewollten Prozesses, in dessen Verlauf die Erfolgspotenziale ... und/oder die Liquidität des Unternehmens sich so ungünstig entwickelt haben, dass die Existenz des Unternehmens akut bedroht ist“⁷⁴⁰ verstanden.

Unter (Unternehmens-)Krise verstehen wir ungeplante bzw. außergewöhnliche Ereignisse bzw. Prozesse, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden.⁷⁴¹ Außergewöhnlich meint dabei die existenzielle Bedrohung. Das eigentliche Problem ist also, dass die Krise die Grenze der Belastbarkeit des sozialen Systems Unternehmen zu überschreiten droht bzw. bereits überschritten hat. Eine Krise gefährdet strategische und operative Unternehmensziele, beeinträchtigt aber auch Interessen Dritter (Stakeholder), wie vor allem Gesellschafter, Kunden, Gläubiger und Staat.

Wann eine Unternehmenskrise in betriebswirtschaftlicher Hinsicht beginnt, ist nicht klar erkennbar, sie beginnt aber jedenfalls früher als in insolvenzrechtlicher Sicht.

In Anlehnung an Krystek lassen sich nach der Beherrschbarkeit einer Krise vier Phasen der Krise mit den nachstehenden Charakteristika unterscheiden:⁷⁴²

- **1. Phase: Potentielle Krise**

Hohe Anforderungen an Früherkennung, der Ausbruch einer Krise kann mit vorhandenen Ressourcen verhindert werden.

- **2. Phase: Latente Krise**

Steigende Anforderungen zur Krisenbewältigung, sinkende Anforderungen an die Früherkennung, bereits geringe destruktive Wirkungen, der Ausbruch einer Krise kann mit vorhandenen Ressourcen noch verhindert werden.

⁷³⁸ Vgl. Risak, J. (2002), S. 46.

⁷³⁹ Krystek, U. (1987), S. 6.

⁷⁴⁰ Fechner, D. (1998), S. 4.

⁷⁴¹ Vgl. Aigner, D. J. et al. (2009), S. 25.

⁷⁴² Vgl. Krystek, U. (1981), S. 39. Vgl. Evertz, D./Krystek U. (2010), S. 23; vgl. Keßler A. et al. (2013), S. 16

- **3. Phase: Akute, beherrschbare Krise**
Steigende Anforderungen an Krisenbewältigung, bereits destruktive Wirkungen.
- **4. Phase: Akute, nicht mehr beherrschbare Krise**
Die destruktiven Wirkungen übersteigen das Krisenbewältigungspotential.

Hinzu kommt die psychologische Ebene, die von „weichen“ Faktoren geprägt ist: Insbesondere bei Eintritt einer Krise wirken neben der Einstellung der Führung, dem Risikoappetit und den kognitiven Komponenten, wie z. B. Verstehen, Merken, Erkennen von Zusammenhängen und Akzeptieren der Gegebenheiten, noch affektive, emotionale Einflüsse und die Unsicherheit über das situationsgerechte Verhalten in der Krise. Beide wirken in schwer vorhersehbarer Weise auf die konative Komponente, d. h. die Handlungs- und Verhaltensbereitschaft, und in weiterer Folge auf das konkrete Verhalten.⁷⁴³

8.2 Korruptionsbedingte Krise

Werden Risiken für korruptive Handlungen mißachtet und werden sie schlagend, können Korruptionsdelikte im Unternehmen zu materiellen und immateriellen Schäden und zu einer korruptionsbedingten Krise führen.⁷⁴⁴

Es ist zunächst möglich, dass ein Agent durch Bestechungen höhere Beschaffungspreise des Lieferanten oder ungünstige Liefer- bzw. Zahlungskonditionen akzeptiert werden. Oder es wird bei der Abnahme von Produkten eine geringere Menge als vertraglich vereinbart oder eine minderwertige Qualität der bestellten Produkte akzeptiert. Bei Erbringung von Leistungen durch den Klienten kann ein Agent minderwertige Qualität tolerieren.

Es kommt vor, dass bei öffentlichen Ausschreibungen einzelne Unternehmen innerhalb einer Branche ihre Preise oder andere Wettbewerbsbedingungen vor der Angebotsabgabe absprechen. Solche Absprachen führen zu Wettbewerbsverzerrungen und zu höheren Beschaffungspreisen für den Auftraggeber. Die Kartellpreise liegen bei den Submissionsabsprachen, die nach § 298 dStGB verboten sind, über den Marktpreisen.⁷⁴⁵ Es ist auch denkbar, dass einzelne Unternehmen im Rahmen der negativen Selektion sich nicht mehr an einer möglichen Ausschreibung beteiligen.

Es ist ferner möglich, dass beim Vertrieb von Gütern oder Dienstleistungen ein zu hohes Budget für die Pflege von Kundenbeziehungen mittels „Schmiergeldzahlungen“ zur Verfügung gestellt wird, wodurch Liquiditätsrisiken entstehen können.

⁷⁴³ Vgl. Töpfer, A. (1999), S. 51; vgl. Stierle, J. (2006b), S. 210 f.

⁷⁴⁴ Vgl. Stierle (2008), S. 101 f.; vgl. Krystek, U./Müller-Stewens, G. (1993), S. 5; vgl. Ostendorf, H. (1999), S. 615; vgl. Vogt, A.-O. (1997), S. 91 ff.

⁷⁴⁵ Vgl. Bloymeyer, I.-A. (1999), S. 11.

In der Praxis kann die Unternehmensführung die Verwendung einzelner Budgets bzw. schwarzer Kassen im Vertriebsbereich oft nicht nachvollziehen. Teilweise erfolgt durch den Agenten keine oder nur eine Dokumentation in Form von Vermerken oder der Auflistung von Vorteilen in Notizbüchern oder Terminkalendern. Oder Agenten verwahren solche Aufzeichnungen in privaten Räumlichkeiten.

Ferner könnte der Agent im Vertrieb korruptionsbedingte Preiszugeständnisse gegenüber dem Klienten vereinbaren, wodurch die Umsätze für das Unternehmen des Prinzipals sinken. Im öffentlichen Unternehmen könnten Delikte, die vom Agenten festgestellt, aber nicht zur Anzeige gebracht werden, ebenfalls verringerte Einnahmen des Unternehmens bewirken.

Zusätzlich sind bei einem Korruptionsskandal immaterielle Schäden, wie z. B. ein Imageschaden denkbar. Dann nimmt die Öffentlichkeit an der Korruption teil, die normalerweise im Verborgenen stattfindet. In demokratischen Staaten übernehmen Presse, Fernsehen und Internet die Rolle des Skandalisierens.⁷⁴⁶ Wenn Mitglieder des Top-Managements vor laufender Kamera in Handschellen abgeführt werden, oder wenn wochenlang negativ über Korruptionsskandale berichtet wird, werden betriebswirtschaftliche Probleme zweitrangig.⁷⁴⁷

Des Weiteren wäre ein vorübergehender Qualitätsverlust, eine negative Veränderung der Unternehmenskultur zu einer Misstrauens- und Kontrollkultur, eine vorübergehende Veränderung des Führungsverhaltens sowie eine Unzufriedenheit bei den Beschäftigten des Unternehmens und ein Verlust von Geschäftspartnern möglich.

Falls Korruptionsdelikte Gegenstand von Gerichtsverfahren werden, sind Rückstellungen für Prozessrisiken zu bilden. Damit lässt sich zeigen, dass es sowohl auf der normativen Ebene (Glaubwürdigkeit der Unternehmenspolitik leidet, Unternehmenskultur büßt an Qualität ein, Imageschäden), als auch auf der strategischen Ebene (Unternehmensstrategie wird konterkariert), als auch auf der Erfolgsebene (Verlust von Aufträgen bzw. Kunden, Aufwand für Rückstellungsdotation), als auch auf der Ebene der Liquidität (unkontrollierte Zahlungen von Bestechungsgeldern) zu Auslösers einer Krise kommen kann.

Unternehmenskrisen dürfen allerdings nicht von vorneherein als destruktiv betrachtet werden. Manchmal scheinen sie erforderlich, um die Verantwortlichen wach zu rütteln und um Schwachstellen in Geschäftsprozessen einer Organisation zu beseitigen, daraus als Organisation zu lernen und in weiterer Folge zu einem höheren, „geläuterten“ Niveau im Vergleich zu anderen Wettbewerbern zu gelangen.

Zur Vermeidung von Korruptionsskandalen und (materiellen und immateriellen) Schäden sollten öffentliche und private Unternehmen ein Frühaufklärungssystem implementieren, das Veränderungen der Unternehmung und der Umwelt, die Kor-

⁷⁴⁶ Vgl. Imhof, A. (1999), S. 109.

⁷⁴⁷ Vgl. Leisinger, K. M. (2003), S. 245.

ruptionsgefahren für die Unternehmung bedeuten, frühzeitig ankündigt, so dass Maßnahmen zur Abwendung der Ereignisse möglich sind.⁷⁴⁸

Zur Verstärkung des Risikobewusstseins im öffentlichen und privaten Unternehmen bedarf es einer eingehenden Beschäftigung mit dem Korruptionsrisiko.

8.3 Korruptionsrisiko und Risikobewertung

Während Krisenmanagement den Umgang mit Unternehmenskrisen bezeichnet, das eine außerordentliche Aufgabe der Führung sein sollte, und i. d. R. höchste Priorität hat sowie für die Verantwortlichen Zeit- und Erfolgsdruck bringt, bedeutet Risikomanagement den Umgang mit unternehmerischen Risiken als ordentliche Aufgabe der Führung zwecks systematischen Umgangs mit Chancen und Risiken, letztlich um Krisen hintanzuhalten.

Das Wort Risiko leitet sich vom frühitalienischen *risicare* ab und bedeutet wagen. Demnach drückt Risiko eher eine Wahlentscheidung als etwas Schicksalhaftes aus.⁷⁴⁹

Der Begriff des Risikos (engl.: *threat*) wird in der Literatur nicht einheitlich verwendet.⁷⁵⁰ Zunächst ist zwischen reinem und spekulativem Risiko zu unterscheiden:⁷⁵¹

Reines Risiko bedeutet Schadens- bzw. Verlustgefahr (Risiko im engeren Sinn): Es wirkt sich immer vermögensmindernd aus, z. B. Sturmschaden, Forderungsausfall oder eben auch ein Korruptionsfall bzw. daraus entstehende Schäden (auf mehreren möglichen Ebenen).

Ein spekulatives Risiko hingegen resultiert aus unternehmerischem Handeln: Es kann sowohl negativ (vermögensreduzierend) als auch positiv (vermögenserhöhend) wirken, wie z. B. Wechselkursgewinne oder -verluste.

So verstanden ist Risiko (als Risiko im weiteren Sinn) die mögliche negative Abweichung von einem Unternehmensziel aufgrund eines Ereignisses oder einer internen Entscheidung. Spiegelbildlich ist Chance (engl.: *opportunity*) die mögliche positive Abweichung von einem Unternehmensziel aufgrund eines Ereignisses oder einer internen Entscheidung. Wenn im Folgenden von Risiko die Rede ist, ist immer Risiko im weiteren Sinn gemeint.

Risiko (im weiteren Sinn) kann wiederum unter zwei Aspekten betrachtet werden: Bei ursachenbezogener Sichtweise steht das Risiko im Zusammenhang mit betrieb-

⁷⁴⁸ Vgl. KPMG (2013), S. 7.

⁷⁴⁹ Vgl. Goworek, M. (2009), S. 6; vgl. Fiege, S. (2006), S. 37 f.

⁷⁵⁰ Vgl. Denk, R./Exner-Merkelt, K. (2005), S. 28.

⁷⁵¹ Vgl. Denk, R./Exner-Merkelt, K. (2005), S. 28 f.; vgl. Vanini, U. (2012), S. 10; vgl. Kremers, M. (2002), S. 38; vgl. Schermann, M. et al. (2013), S. 50; vgl. Siller, H./Grausam, A. (2013), S. 151.

lichen Entscheidungen. Der wirkungsbezogene Aspekt hingegen geht von den Wirkungen aus, die durch den Eintritt eines Risikos auftreten können.⁷⁵²

Beurteilungsgrößen sind:⁷⁵³

- die Eintrittswahrscheinlichkeit (= w) (Nehmen wir an, ein Korruptionsdelikt ist zu 30 % wahrscheinlich) sowie
- die voraussichtliche (mögliche) Höhe des Schadens (= S); es geht z. B. um ein Einkaufsvolumen bei einem bestimmten Lieferanten von 400.000 Euro pro Jahr. 5 % könnten dabei für Bestechungsgelder aufgewendet werden, d. s. 20.000 Euro p. a.

Der mögliche Schaden S ist in der Regel leichter zu ermitteln bzw. zu schätzen als w; hier kann sich das Management mit historisch verzeichneten Häufigkeiten ebenso wenig behelfen wie in der Unternehmensplanung. Für die Qualität der Schätzung geben erfahrungsgemäß besonders Verdachtsmomente, Verhaltensauffälligkeiten, (kriminalistisches) Gespür, Ausbildungsniveau, Weitblick, Expertise und Erfahrung der Schätzenden den Ausschlag.

Das Produkt aus Wahrscheinlichkeit und voraussichtlicher Schadenshöhe ist der Erwartungswert. Es hängt in weiterer Folge vom Risikoappetit des Unternehmers ab, also wie er mit der Situation umgeht. In unserem Beispiel heißt das: 30 % mal 20.000 Euro = Erwartungswert 6.000 Euro. In Worten: Mit einer Wahrscheinlichkeit von 30 % verliert das Unternehmen bei dieser Agenten-Klienten-Konstellation in der Beschaffung 20.000 Euro pro Jahr.⁷⁵⁴

KPMG ermittelte in ihrer Studie 2012, dass das Korruptionsrisiko in den deutschen Top 100-Unternehmen von 9 % als sehr hoch, von weiteren 53 % als hoch und von 38 % als niedrig wahrgenommen wird. In den österreichischen Top 30-Unternehmen wird das Korruptionsrisiko ähnlich bewertet, nur wird Korruption hier von allen Deliktarten als am riskantesten angesehen (in Deutschland nur an vierter Stelle von neun Deliktarten).⁷⁵⁵

Von Maravić entwirft ein Modell korruptionsbegünstigender Situationen; er unterscheidet dabei drei von einander nicht unabhängige Korruptionsdimensionen, die er als konstituierende Faktoren für unterschiedliche „Korruptionssituationen“ versteht.⁷⁵⁶

Die erste Dimension ist die Entscheidung einer Person, ob sie korrupt handeln will oder nicht (Wollen). Hinter der Entscheidung stehen – oft widerstreitende – Motive, wie wir sie bereits erörtert haben. Die zweite Dimension betrifft die Möglich-

⁷⁵² Vgl. Fiege (2006), S. 38 und 42.

⁷⁵³ Vgl. Denk, R./Exner-Merkelt, K. (2005), S. 92; vgl. Siller, H./Grausam, A. (2013), S. 151 ff.

⁷⁵⁴ Vgl. Siller (2013), S. 65.

⁷⁵⁵ Vgl. KPMG (2013), S. 15 und S. 22.

⁷⁵⁶ Vgl. von Maravić (2007), S. 29–38; vgl. IGS (2013), S. 72–74.

keiten in Organisationen, korrupt zu handeln, bzw. mögliche Korruption begünstigende Faktoren (Können). Und die dritte Dimension betrifft Korruptionsbeschränkungen, also vor allem Kontroll-, Überwachungs- und Sanktionsmechanismen (Glaube, „es (nicht) zu schaffen“).

Von Maravić entwickelt aus den drei Dimensionen acht „Korruptionssituationen“. In Situation 1 besteht kein Korruptionsrisiko, während in Situation 8 alle korruptionsbegünstigenden Bedingungen gegeben sind und es sicher zu Korruption kommt (Abb. 11).

Nr.	Wollen	Können	„Es“ (nicht) schaffen	Risikograd	in %
1	Ich will nicht +	Ich kann nicht +	Ich schaffe es nicht +	Kein Risiko + + +	0
2	Ich will nicht +	Ich kann nicht +	Ich schaffe es –	Gering + + –	33
3	Ich will nicht +	Ich kann –	Ich schaffe es nicht +	Gering + – +	33
4	Ich will nicht +	Ich kann –	Ich schaffe es –	Hoch + – –	67
5	Ich will –	Ich kann nicht +	Ich schaffe es nicht +	Gering – + +	33
6	Ich will –	Ich kann nicht +	Ich schaffe es –	Hoch – + –	67
7	Ich will –	Ich kann –	Ich schaffe es nicht +	Hoch – – +	67
8	Ich will –	Ich kann –	Ich schaffe es –	Korruption – – –	100

+ bedeutet, die Integrität siegt, es kommt zu keinem korrupten Verhalten
 – bedeutet, es kommt zu korruptem Verhalten („Recht und Moral verlieren“)

Abbildung 11: Korruptionsrisiko. Quelle: in Anlehnung an von Maravić (2007), S. 38.

Daraus resultieren verschieden hohe Wahrscheinlichkeiten für korruptes Verhalten:

- Kein Korruptionsrisiko: Situation 1.
- Geringes Korruptionsrisiko: Situationen 2, 3 und 5.
- Hohes Korruptionsrisiko: Situationen 4, 6 und 7; d. h. nur noch jeweils eine Dimension verhindert korruptes Verhalten.
- Korruption: Das Risiko wird schlagend, Korruption findet statt.

Der Vorteil des Modells liegt einerseits darin, die grundsätzliche Überlegungen zum Fraud Triangle bzw. zum Fraud Diamond⁷⁵⁷ zu operationalisieren und die Entscheidungssituation des Einzelnen zu beschreiben. Ein Unternehmen sollte daher versuchen, sich in die Rolle bzw. Situation potenzieller Delinquenten zu versetzen

⁷⁵⁷ Vgl. Pkt.2.4.

und dessen Entscheidungssituation zu simulieren. Genau das sollte im Risikomanagement weiterhelfen.

Nachteilig ist, dass das Modell die psychisch-komplexe Entscheidungssituation des Einzelnen nur grob (nämlich in drei linear verbundenen Phasen) skizziert. Hinzu kommt, dass das Modell in der heute in der Praxis vorherrschenden strukturellen Korruption⁷⁵⁸ nur vergleichsweise selten zum Einsatz kommt.

8.4 Risikomanagement

8.4.1 Vorschriften zum Risikomanagement

Durch das „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ (KonTraG) 1998 sind die Herausforderungen für das Risikomanagement in deutschen Unternehmen gestiegen. Der Vorstand ist durch § 91 Abs. 2 dAktG verpflichtet, „... geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“⁷⁵⁹

Dazu die Begründung des Gesetzgebers:⁷⁶⁰

„Die Verpflichtung des Vorstands, für ein angemessenes Risikomanagement und für eine angemessene interne Revision zu sorgen, soll verdeutlicht werden. ... Zu den Fortbestand gefährdenden Entwicklungen gehören insbesondere risikobehaftete Geschäfte, Unrichtigkeiten der Rechnungslegung und Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften, die sich auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft oder des Konzerns wesentlich auswirken. Die Maßnahmen interner Überwachung sollen so eingerichtet sein, dass solche Entwicklungen frühzeitig, also zu einem Zeitpunkt erkannt werden, in dem noch geeignete Maßnahmen zur Sicherung des Fortbestands der Gesellschaft ergriffen werden können.“

Zwar wurde in das GmbHG keine dem § 91 Abs. 2 dAktG entsprechende Regelung aufgenommen, jedoch geht der Gesetzgeber davon aus, dass für GmbHs in Abhängigkeit von Größe, Komplexität ihrer Struktur usw. keine andere Regelung greift, und dass § 91 Abs. 2 dAktG Ausstrahlungswirkung auf die Führung anderer Gesellschaftsformen und auf Nachbarstaaten hatte.

Für einzelne Industriezweige gibt es weitere Anforderungen: Aus dem Kreditwesengesetz (§ 25a Abs. 1 Nr. 1 KWG) für Kreditinstitute und aus dem Versicherungsaufsichtsgesetz (§ 64a Abs. 1 VAG) für Versicherungsunternehmen ergeben sich die Anforderungen an die Einrichtung einer derartigen Institution.

⁷⁵⁸ Vgl. Kap. 5.

⁷⁵⁹ Vgl. Wolf, K./Runzheimer, B. (2009), S. 20–22; vgl. Goworek, M. (2009), S. 18 f.; vgl. IIA Austria (2004), S. 17.

⁷⁶⁰ Vgl. Fichten, J. (2001), S. 13.

Darüber hinaus werden Funktion und Aufgaben der Internen Revision in den von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) herausgegebenen Mindestanforderungen an das Risikomanagement – in separaten Vorschriften für Banken, für Versicherungen und für Investmentgesellschaften – genauer beschrieben.

Aus § 91 Abs. 2 AktG und aus der Begründung wird deutlich, dass der Gesetzgeber die folgenden Instrumente fordert:

- Risikomanagementsystem (Risikofrüherkennungssystem)
- Internes Überwachungssystem (einschließlich Interne Revision)
- Controlling
- Frühwarnsystem.

Umfang und Struktur des Überwachungssystems bleiben der jeweiligen Organisation überlassen.⁷⁶¹

Für nicht börsennotierte Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHs) ergibt sich das Erfordernis eines Frühwarnsystems aufgrund der Ausstrahlungswirkung des § 43 Abs. 1 GmbHG sowie den §§ 289, 267 und 264 Abs. 1 HGB. Die Gesellschafter bzw. Vertreter der übrigen Gesellschaften in den Rechtsformen des privaten Rechts sind gesetzlich nicht verpflichtet ein Frühwarnsystem einzuführen. Im Interesse des Vermögensschutzes sowie dem Ziel der Gewinnerzielung wäre es jedoch auch hier ratsam, ein Frühwarnsystem auf freiwilliger Initiative einzuführen.

Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) enthält in den Kapiteln Vorstand, Aufsichtsrat und Abschlussprüfer sowohl Hinweise auf gesetzliche Bestimmungen als auch Empfehlungen, die der Korruptionsprävention dienen.⁷⁶²

Unternehmen mit öffentlich-rechtlichen Mehrheitsanteilseignern sind neben den Regelungen des KonTraG auch nach § 53 Haushaltsgrundsätzegesetz verpflichtet, ein Frühwarnsystem einzurichten.

Nach der Richtlinie der deutschen Bundesregierung zur Korruptionsprävention in der Bundesverwaltung von Juni 1998 ist für besonders korruptionsgefährdete Arbeitsgebiete die Durchführung von Risikoanalysen zu prüfen. Die Arbeitsabläufe sind nach den Ergebnissen der Risikoanalyse zu ändern. Nach dem Inkrafttreten der Richtlinie der Bundesregierung haben die meisten Länder und die Kommunen ähnliche Richtlinien bzw. Dienstsanweisungen zur Korruptionsprävention erlassen.

Nach der Verwaltungsvorschrift zur Bekämpfung von Korruption in der Landesverwaltung Niedersachsen⁷⁶³ vom 14. Juni 2001 sind in allen Dienststellen des Landes die korruptionsgefährdeten Arbeitsplätze zu ermitteln. „Für diese Arbeits-

⁷⁶¹ Vgl. Theisen, M.-R. (2002), S. 20.

⁷⁶² Vgl. Theisen, M.-R. (2002), S. 65–95.

⁷⁶³ Vgl. Stierle, J. (2008), S. 104.

plätze ist eine Risikoanalyse durchzuführen. Die Ergebnisse werden nach Organisationseinheiten zusammengefasst und bilden den Gefährdungsatlas einer Behörde“.

Bei näherer Betrachtung der gesetzlichen und untergesetzlichen Regelungen in Österreich zum Risikomanagement wird klar, dass nur wenige Gesetzesnormen auf das Thema Bezug nehmen. Eine explizite Verpflichtung zur Einrichtung eines Risikomanagementsystems fehlt – ganz im Gegensatz zur Pflicht zur Implementierung eines Internen Kontrollsystems.⁷⁶⁴

Nur § 243 (1) UGB⁷⁶⁵ hilft: Im Lagebericht sind Geschäftsverlauf, Geschäftsergebnisse und Lage des Unternehmens so darzustellen, dass ein möglichst getreues Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage vermittelt wird; die wesentlichen Risiken und Ungewissheiten, denen das Unternehmen ausgesetzt ist, sind zu beschreiben.

Darüber hinaus ist (Abs. 3) im Lagebericht auch einzugehen auf ... die Verwendung von Finanzinstrumenten – sofern von Bedeutung; anzugeben sind „... die Risikomanagementziele und -methoden, einschließlich der Methoden zur Absicherung aller wichtigen Arten geplanter Transaktionen, die im Rahmen der Bilanzierung von Sicherungsgeschäften angewandt werden, und bestehende Preisänderungs-, Ausfall-, Liquiditäts- und Cashflow-Risiken.“ Befreit von der Pflicht der Erstellung eines Lageberichts sind kleine GmbHs (§ 221 (1)).

Bezüglich Konzernrechnungslegung: Für österreichische Unternehmen besteht seit 2005 (ReLÄG 2004) die explizite Pflicht zur Risikoberichterstattung im Lagebericht. Die Regelungen lauten wie für den Einzelabschluss: § 267 Abs. 1 UGB: „Im Konzernlagebericht sind der Geschäftsverlauf, einschließlich des Geschäftsergebnisses, und die Lage des Konzerns so darzustellen, dass ein möglichst getreues Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage vermittelt wird, und die wesentlichen Risiken und Ungewissheiten, denen der Konzern ausgesetzt ist, zu beschreiben.“

Darüber hinaus ist (Abs. 3) im Lagebericht – entsprechend § 243 – auch einzugehen auf ... die Verwendung von Finanzinstrumenten – sofern von Bedeutung; anzugeben sind „... die Risikomanagementziele und -methoden, einschließlich der Methoden zur Absicherung aller wichtigen Arten geplanter Transaktionen, die im Rahmen der Bilanzierung von Sicherungsgeschäften angewandt werden, und bestehende Preisänderungs-, Ausfall-, Liquiditäts- und Cashflow-Risiken.“

Im Österreichischen Corporate Governance Kodex (ÖCGK) i. d. F. Juli 2012 finden sich zwei Regelungen zum Risikomanagement:

Punkt 9: Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle Fragen der Geschäftsentwicklung, einschließlich der Risikolage und des Risikomanagements.

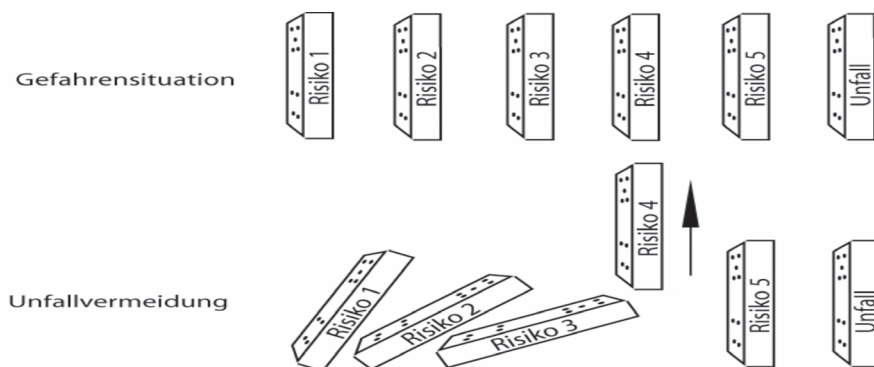
⁷⁶⁴ Vgl. IIA Austria (2006), S. 17 f.

⁷⁶⁵ Vgl. Wohlschlager, T. (2009), S. 83 ff.

Punkte 69/70: Die Gesellschaft legt im Konzernlagebericht eine angemessene Analyse des Geschäftsverlaufs vor und beschreibt darin wesentliche finanzielle und nicht-finanzielle Risiken und Ungewissheiten ... sowie die wichtigsten Merkmale des IKS und des Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess.⁷⁶⁶

8.4.2 Ziele und Komponenten des Risikomanagements

Oberstes Ziel im Korruptionsrisikomanagement ist es, Korruption zu verhindern bzw. möglichst zu erschweren. Anschaulich wird das anhand Abb. 12, wenn dort der Eintritt eines Korruptionsfalls als Unfall verstanden wird:



Durch die Herausnahme mindestens eines Risikofaktors soll dem Risiko einer Verkettung vorgebeugt werden.

Abbildung 12: Dem Risiko der Verkettung vorbeugen. Quelle: Leitgeb, N. (1995), S. 10

In Abb. 12 geht es darum, Präventionsmaßnahmen und Kontrollen so intelligent zu gestalten, dass es möglichst zu keiner „Verkettung unglücklicher Umstände“ kommt. Risikomanagement umfasst alle organisatorischen Regelungen und Aktivitäten zur regelmäßigen systematischen Umsetzung der Prozesse im Risikomanagement.⁷⁶⁷

Gestaltungsfelder des Risikomanagements sind:⁷⁶⁸

- Implementierung einer organisationsweiten Risikokultur
- Ableitung einer Korruptionsrisikostrategie und risikopolitischer Grundsätze

⁷⁶⁶ Vgl. Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance (2012), S. 18 und S. 41; vgl. Goworek, M. (2009), S. 14–17; vgl. IIA Austria (2006), S. 18 f.

⁷⁶⁷ Vgl. Vanini, U. (2012), S. 20.

⁷⁶⁸ Vgl. Diederichs, M. (2010), S. 14.

8 Management und Frühaufklärung von Korruptionsrisiken

- Regelmäßige Prüfung der Organisation zwecks Hintanhaltung von Organisationspathologien
- Aufbau eines Systems zur Risikofrühaufklärung mit regelmäßigen Risikoinventuren
- Planen, Umsetzen und Kontrolle von Maßnahmen zur Risikosteuerung und -bewältigung
- Dokumentation und Weiterentwicklung des Systems.

Grafisch kann der Regelkreis des Risikomanagements wie folgt (Abb. 13) gezeigt werden:

RM als Regelkreis mit laufender Rückkopplung:



Abbildung 13: Risikomanagement-Regelkreis. Quelle: Eigene Darstellung

Die zahlreichen Feed-Forward- (Vorwarnung-) und Feed-Back-Schleifen in Abb. 13 zwischen den einzelnen Elementen sollen eine reibungsfreie Kommunikation gewährleisten.

Kompetenz und Verantwortung für das Management der Einzelrisiken haben die Mitglieder der Organisation selbst, die dezentralen sog. Risiko-Eigner (risk owner).⁷⁶⁹ Sie können Risiken bzw. risikobehaftete Prozesse gestalten (verändern, beeinflussen), haben das Know-how zur Identifikation von Risikoquellen, red flags und von Maßnahmen zu ihrer Bewältigung bzw. -beherrschung. Sie haben die Risikopolitik und die Risikoricthlinien der Geschäftsführung zu operationalisieren. Wesentliche Elemente der Risikoidentifikation sind:

⁷⁶⁹ Vgl. Vanini, U. (2012), S. 266.

- Risikoentdecker bzw. -melder bzw. Whistleblower
- Risikobezeichnung
- Risk owner und dessen Entscheidungsfeld
- Risikokategorisierung (in einem vorher definierten Risikokatalog)
- Risikobeschreibung
- Wirkungsrichtung
- Akteure bzw. Einflussgrößen
- Risikoindikatoren bzw. Indikatoren, die die Risikoveränderung messen.

An Methoden der Identifikation ist eine Vielzahl (erfahrungsgemäß auch gut kombinierbar) denk- und einsetzbar, so vor allem:⁷⁷⁰

1. Risikoworkshop/Kreativitätstechniken
2. Experten-/Mitarbeiterbefragung
3. Mind Mapping
4. Ursache-Wirkungs-Diagramm
5. SWOT-Analyse
6. Betriebsbesichtigung/Begehung
7. Frühaufklärungssystem
8. Einzelschadensanalyse
9. Ausfalleffektanalyse
10. Fehlerbaumanalyse.

Aufgrund des zentralen Anliegens des Risikomanagements bzw. des Controllings, einen Beitrag zu einer möglichst überraschungsarmen Unternehmensführung zu leisten, wird hier nur die Rolle des Frühaufklärungssystems im Unternehmen analysiert.

8.5 Frühaufklärungssystem

8.5.1 Frühwarnung vs. Frühaufklärung

Unter Frühaufklärungssystem verstehen wir spezielle Informationssysteme, mit denen man interne und externe Chancen und Risiken, die für das Unternehmen entscheidend sein können, frühzeitig wahrnehmen bzw. erfassen kann.⁷⁷¹ Daran anschließend sollen entsprechende Gegenmaßnahmen getroffen werden. Früh bedeutet hier frühzeitig, d. h. so früh, dass noch rechtzeitig Chancen bzw. Risiken erkannt und passende Korrekturmaßnahmen getroffen werden können.

Informationen aus den Resultaten abgeschlossener Aktivitäten bzw. Reaktionen auf starke Signale kommen für eine wirksame Gegensteuerung i. d. R. zu spät („Mana-

⁷⁷⁰ Vgl. Diederichs, M. (2010), S. 100; vgl. Wolf, K./Runzheimer, B. (2009), S. 43 f.; vgl. Vanini, U. (2012), S. 127.

⁷⁷¹ Vgl. Vanini (2012), S. 134 f.

Informationen zu den Autoren

Dr. Jürgen Stierle



Kontakt

E-Mail: stierle@stierle-consulting.de

Internet: www.stierle-consulting.de

Tel.: 0049/2361/10 84 14

Dr. Jürgen Stierle (Jg. 1957), Diplom-Kaufmann, promovierte im Jahr 2005 an der bergischen Universität Wuppertal mit dem Dissertationsthema „Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen“.

Er ist Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen für die Lehrgebiete Controlling, Personalmanagement und Organisation. Er hat verschiedene Aufsätze zu den Themen ethisches Management, Führung und Gesundheits- und Leistungscontrolling in wissenschaftlichen Zeitschriften veröffentlicht.

Er leitet seit 1996 als Geschäftsführer das Trainings- und Beratungsunternehmen Stierle-Consulting und führt mit seinem Team u.a. Seminare, Coaching und Projekte in verschiedenen öffentlichen und privaten Unternehmen durch.

Trainings- und Beratungsgebiete: ethische und strategische Unternehmensführung und Personalmanagement, Motivation, Selbst-Zeit- und Erfolgsmanagement, Strategieentwicklung, Gesundheits- und Leistungscontrolling, Burnout-Prävention, Korruptionscontrolling/Compliance, Risikomanagement, Change-Management, Unternehmensfusionen, Sanierung

Prof. (FH) Mag. Dr. Helmut Siller, MSc



Kontakt

Dr. Siller Betriebsberatung und Training, Wien

E-Mail: siller@beeratung.net

Internet: www.beeratung.net

Tel.: 0043/664/4 316 316

Geb. 1958 in Wien, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler; promovierte 1984 mit dem Dissertationsthema „Grundsätze eines ordnungsmäßigen strategischen Controllings“ in Wien; 2012 Prof. (FH); 2009 Master of Science.

30 Jahre Berufserfahrung, davon: 2006–2012 Bereichsleiter und Lektor für Rechnungswesen und Controlling am Institut für Unternehmensführung der FHWien der WKW; 1993–2006 Division Controller und Leitender QM-Beauftragter bei PaperlinX Austria GmbH; 1990–1993 Leiter Rechnungswesen der AKM regGenmbH.

Seit 1.1.2013 selbständiger Unternehmensberater und Trainer: Schwerpunkte: Controlling, Rechnungswesen, Risikomanagement, Wirtschaftskriminalität, Unternehmensethik, Gesundheitsmanagement.

Lehrbeauftragter an den Fachhochschulen Burgenland, St. Pölten, FHWien der WKW und FH des bfi Wien sowie an der Donau-Universität Krems und der Wirtschaftsuniversität Wien.

Stichwortverzeichnis

A

Abgabenhinterziehung 82
Abgabenverkürzung 82
Ablasshandel 89
Absentismus 173
Agent 109, 118
Akteur 100, 107
Ämterpatronage 35
Amtsmissbrauch 25, 101
Amtsträger 50, 61, 72
Anfüttern 53, 72, 311
Anfütterungsprozess 124
Anspannungsgrad 189, 321
Anstand 106, 351
ars corrumpendi 92
Aufenthaltskorruption 152
Auflagenkorruption 152
Aufrichtigkeit 40
Ausbildung 330
Ausschreibung 52
Ausschreibungen 327
Außenprüfungen 201

B

B2B-Kriminalität 42
Bagatellkorruption 151
Bananenrepublik 98
Begleitdelikte 47, 58
Beratungshonorar 47
Beschaffungs-Muster 161
Bestechlichkeit 53, 64
Bestechung 53, 65, 69
Betrug 54, 75
Bundeslagebild Korruption 103, 117, 157
Bundeswettbewerbsbehörde 203
Business Judgement Rule 317

C

Chance 237
Code of Conduct 311
Code of Ethics 310
Compliance 29
Compliance Officer 218
Conformance 30, 231

Controllability 337
Controlling 27, 224
Corporate Governance Kodex 241, 242
COSO 220
CPI 74
Credit Management Policy 340
CSR 345

D

Dienst-/Geschäftsanweisungen 326
Dienstaufsicht 177
Dominoeffekt 100
Doppelmoral 34
Drei-Kreis-Modell des
Korruptionscontrollings 231
Druckkostenbeiträge 197
Dunkelfeld 104, 347

E

Ehrlichkeit 40
Eigenwahrnehmung 174
Eintrittswahrscheinlichkeit 238
Employer Branding 346
Erfolgsdruck 167
Erfolgspotenziale 227
Ermessensentscheidung 50
Erpressung 86
Ethik 36, 216
Ethos 34
Eurobarometer 103

F

Fair wages effort 185
Fehlallokation 101
Finanzierungskorruption 152
Finanzordnungswidrigkeit 82
Finanzverwaltung 200
Firmen- und Bieterdatei 328
Fraud 42
Fraud Detection 222
Fraud Diamond 93, 239
Fraud Triangle 92, 239
Fraud-Tree 160
Freunderlwirtschaft 16

Frühaufklärungssystem 209, 229, 245
Früherkennungssystem 246
Frühwarnsystem 246
Führungsethik 182
Funktionstrennung 319

G

Geber 25, 110, 124
Gefährdungsatlas 322
Geldwäsche 56, 83
Gelegenheit 92
Genehmigungskorruption 152
Geschäftsgrundsätze für die Bekämpfung
von Korruption 307
Gewinn- und Leistungsqualität 350
Gewinnmaximierungskorruption 152
Gewöhnungseffekt 175
Gier 92, 127, 129, 167, 183
Glaubwürdigkeit 41
Global Reporting Initiative 349
Grenzkontrollkorruption 152
Großkorruption 151
Gutachten 120, 196
Güterabwägung 171

H

Hellfeld 118, 347
Hinweisgebersystem 323
HR-Management 214
Human Capital 338

I

Identifikationsdefizite 333
Indikatoren 249, 331
Informationsasymmetrie 109
Insolvenz 38
Integrität 32, 40, 351
Integritäts-Ansatz 31
Integritätspakt 341
Interessenskonflikt 161
Internal Control 220
Internes Kontrollsystem (IKS) 28, 317
Intransparenz 71, 193

K

Kartellbehörden 202
Kavaliersdelikt 23, 33, 174
Kick-back-Zahlung 163
Kleinkorruption 174
Klientelismus 35
Klimapflege 53, 165

Kommunalprüfungsamt 206
Konsumentenrente 154
KonTraG 240
Kontrollämter 207
Kontrolle 39, 167, 177, 316
Kontrollkorruption 152
Körpersprache 99
Korruption 25, 61, 86, 160
Korruptionsanfälligkeit 194
Korruptionsangebot 119
Korruptionsbeauftragter 211
Korruptionsbekämpfung 200
Korruptionsbekämpfungsgesetz 48
Korruptionsbereitschaft 168
Korruptionsbeziehung 111
Korruptionscontrolling 27, 29
Korruptionsdilemma 37
Korruptionsforschung 23
Korruptionsgeschäft 122
Korruptionsleistung 111
Korruptionsmarkt 119
Korruptionsneigung 170, 179
Korruptionspraktiken 106
Korruptionsprävention 29, 115, 199, 210,
309
Korruptionsprozess 157
Korruptionsrate 188
Korruptionsrente 153
Korruptionsrhetorik 98
Korruptionsrisiko 219, 237, 238
Korruptionsschäden 100, 104
Korruptionssituationen 238
Korruptionsskandale 168
Korruptionsstrafrechtsänderungsgesetz 2012
72
Korruptionssumme 112
Korruptionsursachen 170
Korruptionsverdacht 213, 250
Korruptionsvertrag 109
Korruptionsvorsorge 210
Kriminalistik 20
Kriminologie 21
Krise 234
Kronzeugenregelung 70, 125
Kuvertmedizin 172
KYP 339
KYS 341

L

Leistung 96
Leistungskorruption 152

Lenkung 199
Lobbying 35
Loyalität 187, 334

M

Machtdelikt 99
Manipulationen 196, 327
Manus manum lavat 90
Maverick Buying 192
Missverständnis 97
Monitoring 226, 247
Moral 33
Moralökonomie 37
Motiv 92

N

Nehmer 25, 110, 117
Non-Compliance 30, 187, 346
Nötigung 57, 85

O

Observance 30
OECD-Leitsätze 303
Opfer 43
Opportunitätskosten 112
Organisationales Lernen 332

P

Paper-Compliance 309
Pathologien in Organisationen
168
Personal-Due-Diligence 215
Präsentismus 173
Prävention 27, 349
Präventivwirkung 178
Principal-Agent-Theorie 108
Prinzipal 109, 113
Produktivitätsreserven 173
Provisionen 47
Psychologie 91
Psychologischer Integritätstest
96

Q

Qualität 164, 235

R

Rationalität 107
Rechnungshof 205
Recht 35
Rechtfertigung 92

Red-Flagging-Management 17
Regelung 199
Repräsentationsaufwand 60
Reputation 105
Return on Character 346
Risiko 237
Risikoanalyse 209, 241
Risikoappetit 238
Risikofrühaufklärung 233
Risikomanagement 219, 240
Risikomanagementsystem 224
Risikoreporting 252
risk owner 244

S

Sanktionen 110, 116, 337
Scanning 247
Scheinmoral 183
Scheinrechnungen 196
Schmiergelder 46
Schwache Signale 247
Schwarze Kassen 196
Seminare 330
Sensibilisierung 252
Shirking 185
Sittenverfall 89
Situational Action Theory (SAT) 93
Skrupel 119
Soll-Ist-Vergleich 224
Sozialadäquanz 51, 251
Spende 97, 126
Spenden 59
Sponsoring 126
Sporteln 89
Stakeholder 114
Steuerhinterziehung 55
Steuerung 199
Strafvereitelung 57

T

Tabuthema 330
Tango korrupti 351
Toleranzgrenzen 251
Tone at the Top 176
Transaktionskosten 112
Transparency International 70
Transparenz 194, 227, 319, 322, 334,
348
Transparenzpaket 58
Transparenzverantwortung 194
Tugend 38

U

Übereinkommen der Vereinten Nationen
 gegen Korruption (UNCAC) 305
Überkomplizierung 190
Überstabilisierung 190
Übersteuerung 190
Umwegrentabilität 216, 344
Unachtsamkeit 167
Unbestechlichkeit 223
Unproduktivität 181
Unrechtsbewusstsein 46, 167
Unternehmen 26
Unternehmensethik 36, 229
Unternehmenskriminalität 43
Unternehmenskultur 188, 236, 314
Unternehmenspolitik 227, 309
Untreue 25, 55, 67, 75, 78
Urkundenfälschung 55, 81

V

Verantwortlichkeit 315
Verbandsverantwortlichkeitsgesetz
 69
Verkaufs-Muster 161

Vertrauen 39
Vetternwirtschaft 35
Vier-Augen-Prinzip 180, 320, 340
Vorteil 51, 66, 74
Vorteilsannahme 48
Vorteilsgewährung 49

W

Warnhinweise 209
Werte 38
Wertewandel 170
Wettbewerbsdruck 172
Wettbewerbsfähigkeit 104
Wettbewerbsverzerrungen 235
Whistleblowing 323
Wirtschaftsethik 36
Wirtschaftskriminalität 41, 167
Wirtschaftsprüfer 208
WKStA 71

Z

Zero-tolerance-policy 39, 310
Ziele 189, 321
Zuwendung 25

■ Auf dreistellige Milliardenbeträge schätzt man inzwischen EU-weit die jährlichen Kosten von Korruption für Unternehmen und Gesellschaft. Dabei werden die Potenziale einer **systematischen Früherkennung von Korruptionsrisiken** zur Prävention vor korruptiven Handlungen in Organisationen noch immer unterbewertet.

Wie ein **zielgerichtetes Korruptionscontrolling** zu mehr Transparenz beiträgt und sich mit Funktionsbereichen wie dem Compliance-Management oder der Internen Revision verzahnen lässt, erläutern Jürgen Stierle und Helmut Siller. Die äußerst erfahrenen Spezialisten beleuchten wesentliche rechtliche, wirtschaftliche und soziale Dimensionen des Korruptions-Phänomens und entwickeln auf dieser Basis passgenaue Controlling-Instrumente.

- **Korruption: Status quo und Rahmenbedingungen** in Deutschland und Österreich
- **Prüf- und Steuerungsorgane** in öffentlichen und privaten Unternehmen und deren Zusammenspiel
- **Frühaufklärungssysteme in der Praxis:** Konzeption, Implementierung und funktionale Integration

Anhand von Fallbeispielen aus deutschen und österreichischen **Organisationen** erschließen Sie eine Fülle praxiserprobter Gestaltungsempfehlungen.

Leseprobe, mehr zum Werk unter ESV.info/978-3-503-13617-9



www.ESV.info