



University of Navarra

"la Caixa" Chair of Corporate Social
Responsibility and Corporate Governance

Occasional Paper
OP-07/21-D
Mai, 2007

DIE KORRUPTION UND DIE UNTERNEHMEN

Antonio Argandoña

Das Ziel der IESE Occasional Papers besteht darin, Themen allgemeinen Interesses der Öffentlichkeit zu präsentieren.

IESE Business School – University of Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, Spain. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, Spain. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2006 IESE Business School.

DIE KORRUPTION UND DIE UNTERNEHMEN

Antonio Argandoña*

Zusammenfassung:

Die Korruption ist ein Problem für die fortschrittlichen Länder oder die Entwicklungsländer, aber sie ist ebenfalls ein grosses Hindernis für ein gutes Funktionieren der Unternehmen.

Dieses Dokument erläutert, was wir unter Korruption verstehen, welches ihre Ursachen und Folgen sind, wie sie sich auf Unternehmen auswirkt, welche internationalen Handlungen unternommen werden, um sie auszurotten und vor allem welche Schritte von den Organisationen unternommen werden können, um gegen deren Auswirkungen vorzubeugen und sich dagegen zu schützen.

* Wirtschaftsprofessor, Lehrstuhl "la Caixa" für soziale Verantwortung der Unternehmen und der Unternehmensführung IESE

Schlüsselwörter : Vorgehensweise gegen die Korruption, Korruption, Erpressung, Bestechung.

DIE KORRUPTION UND DIE UNTERNEHMEN*

Wer oder was wird durch Korruption in Unternehmen korrumpiert? Weshalb ist Ethik für Unternehmen wichtig?

Korruption ist ein schwer wiegendes menschliches, gesellschaftliches, politisches, ökonomisches und ethisches Problem – insbesondere in Entwicklungsländern. Ihre Bekämpfung ist deshalb eine Pflicht – für Regierungen, Bürger und Medien sowie für Unternehmen. Für diese begründet sie in erster Linie eine Verantwortung nach innen. Denn Korruption berührt die Kultur des Unternehmens, seine Ertragskraft und Überlebensfähigkeit, ebenso wie seine Aktionäre, Führungskräfte und Angestellten, Kunden und Lieferanten. Und da Unternehmen zudem Verpflichtungen gegenüber der Zivilgesellschaft und den Bürgern haben, ist es auch eine Verantwortung nach außen.

Wie zahlreiche Studien zum Thema belegen, herrscht überall auf der Welt ein beträchtliches Maß an Korruption. Ob sie zu- oder abnimmt, weiß man nicht, deutlich erhöht hat sich indes die Sensibilität der Bürger, Unternehmen und Regierungen gegenüber diesem Phänomen (obwohl hier auch ein gehöriges Maß an Skepsis, wenn nicht gar Zynismus zu beobachten ist). Jedenfalls ist es keine Erscheinung, die ausschließlich in reichen oder in armen, in großen oder in kleinen Ländern, in Ländern mit Marktwirtschaft oder mit zentraler Planwirtschaft oder in demokratisch oder nicht demokratisch verfassten Ländern zu beobachten ist. Korruption ist allgegenwärtig, wenngleich in unterschiedlicher Ausprägung. Es handelt sich um ein vielschichtiges Phänomen mit zahlreichen Varianten, das demzufolge Gegenstand unterschiedlichster Erklärungen war und ist. Und es ist keine isolierte Krankheit, sondern stets Symptom tief greifender Missstände in Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Moral – weltweit. Mehr als sie direkt zu bekämpfen, sollte deshalb Ziel privater und öffentlicher Maßnahmen gegen Korruption das Bemühen darum sein, dass alle Länder anständige, effiziente Regierungen, Verwaltungen, Unternehmen und Bürger haben, die stets nach ethischen Kriterien handeln.

* ANMERKUNG: Vorgestellt anlässlich: *Ethik im Dienst der Unternehmensführung, Internationales Kolloquium über Leistungsmanagement, Köln, 12. Mai 2007*

Was ist Korruption?

Gewöhnlich wird Korruption als der „Missbrauch einer Vertrauensposition, um einen unlauteren Vorteil zu erlangen“ definiert. Der Begriff „Korruption“ legt nahe, dass diese Handlungen, obgleich sie auf den ersten Blick unschädlich erscheinen, am Ende die Grundsätze zerstören, nach denen sich eine Gesellschaft regelt und dies mit äußerst schädlichen Folgen. So spricht man beispielsweise auch von Korruption eines Lebewesens bei Anzeichen seines Verderbens oder Todes. Beispiele korrupten Handelns sind etwa Zahlungen an einen Politiker, damit er (ob legal oder rechtswidrig) einen öffentlichen Auftrag vergibt oder damit er einen Beamten dazu bewegt, den Zuschlag zu erteilen; oder an einen Polizeibeamten, damit er eine Strafanzeige unterlässt. Aber auch im privaten Bereich sind Beispiele für Korruption anzutreffen: Geschenke oder Leistungen für den Einkaufsleiter eines Unternehmens, um ein Angebot schmackhaft zu machen oder schlicht sein Wohlwollen für zukünftige Fälle zu gewinnen (eine Praxis, die sich gegen Aufmerksamkeiten oder legitime Präsente im Rahmen der Pflege gesellschaftlichen Umgangs und eines guten Geschäftsklimas nicht immer eindeutig abgrenzen lässt).

Bei näherem Hinsehen umfasst Korruption „die Handlung, etwas von Wert zu geben oder anzunehmen, damit jemand unter Umgehung einer ausdrücklichen oder stillschweigenden Bestimmung, wie er handeln soll, zum Vorteil des Gebenden oder eines Dritten etwas tut (oder unterlässt) und deren Wirkung“ umfasst also:

- a) eine Handlung oder Unterlassung (etwa einer Strafanzeige), einschließlich des Versuchs oder ihres Versprechens sowie die erwartete Wirkung (Zahlung) und das übliche Verhalten des Korrupten;
- b) beide Beteiligte, den Gebenden und den Empfänger: das Geben, Anbieten, Versprechen und das Entgegennehmen oder Anfordern;
- c) was gegeben oder eingefordert wird, kann Geld sein, ein Wertgegenstand, eine Anstellung oder deren Versprechen;
- d) den Zweck, dass eine Person im öffentlichen Bereich (Politiker, Beamter, Richter usw.) oder im Privatsektor (Führungskraft oder Angestellter) etwas tut oder zu tun unterlässt (einschließlich der Anstiftung oder Einschaltung eines Dritten);
- e) die Umgehung einer Regel (Gesetz, Vertragsbestimmung, Sitte oder Berufsethos), der gemäß der Handelnde die Interessen seiner Institution wahrzunehmen hat;
- f) gleichermaßen einen Vorteil für den Zahlenden selbst oder für einen Dritten (Verwandter, politische Partei, Unternehmen usw.);
- g) die aus nachvollziehbaren Gründen übliche Geheimhaltung.

Korruption tritt in vielerlei Formen auf, die sich angesichts des so komplexen wie wechselhaften Phänomens schwer festlegen lassen. Besonders typisch sind Bestechung (die Initiative liegt beim Zahlenden) und Vorteilsnahme oder gar Erpressung (die Initiative liegt beim Empfangenden). Während bestimmte Arten von Provisionen, Präsenten und Gefälligkeiten durchaus zulässig sind, können sie dann aber zu Korruption gezählt werden, wenn sie die Entscheidungen des Empfangenden beeinflussen. Betrug, Veruntreuung und Hinterziehung sind nicht im eigentlichen Sinn Korruption, aber oftmals deren Begleiterscheinungen und können deshalb mit zu den korrupten Praktiken gezählt werden. Dies gilt gleichermaßen für Vetternwirtschaft, Seilschaftsbildung, Günstlingswirtschaft, unzulässige Einflussnahme, Machtmissbrauch,

rechtswidrige Parteienfinanzierung und missbräuchliche Nutzung von Insider-Informationen. Ergänzend genannt seien strafbare, im Gefolge von Korruption nicht seltene Verhaltensweisen wie Erpressung, Geldwäsche und bestimmte Formen organisierten Verbrechens. Sie können von Mafia bis zum kleptomane oder räuberischen Staat reichen, in dem Machthaber nicht mehr zwischen dem öffentlichen und ihrem Privateigentum unterscheiden.

Ursachen und Folgen der Korruption

Korruption ist das Ergebnis des Zusammenwirkens dreier Faktoren: Gelegenheit, Vorteil und Risiko. Die Konzentration der Entscheidungsgewalt in den Händen einer einzigen Person ohne hinreichende Kontrolle schafft die Gelegenheit. Der Vorteil leitet sich von der Bestechungssumme ab, die der Bestechliche erlangen kann und die ihrerseits im Verhältnis zu Gewinn oder Kosten steht, die für den Zahlenden daraus entstehen. Und das Risiko ergibt sich aus den Möglichkeiten der Aufdeckung der Korruption sowie aus der Höhe der zu erwartenden Sanktionen.

Diese Bedingungen sind nicht etwa statisch, vielmehr kann der Bestechliche sie manipulieren. So kann er den Ermessensspielraum seiner Handlungen (durch undurchschaubare Regelungen oder Vorgehensweisen) erweitern und dadurch a) Gelegenheiten privater Vorteilsnahme schaffen (indem er etwa Dienstleistungen zu günstigen Preisen verkauft: beispielsweise die Neubewertung von Grundstücken) oder er kann b) künstliche Kosten erzeugen (indem er die Anzahl vorgeschriebener Genehmigungen und Erlaubnisse vervielfacht) oder c) seinen Aufwand für die Vereinnahmung des Erpressungsgeldes mindert (indem er Alternativen für die Erteilung einer Erlaubnis unterschlägt oder die Einschaltung von Mittelspersonen verlangt, die das Geld für ihn vereinnahmen sollen) oder d) er kann die Möglichkeiten der Nachforschung und seine Kosten mindern (indem er seine Buchführung nicht ordnungsgemäß prüfen lässt).

Korruption hat Konsequenzen in unterschiedlichsten Bereichen. Studien über die Wirksamkeit der internationalen Entwicklungshilfeprogramme fachten das Interesse der Wirtschaftswissenschaftler an und führten zu der Überlegung: Wenn ungeachtet des Umfangs der eingesetzten Mittel die Ergebnisse vieler dieser Hilfsprogramme erheblich zu wünschen übrig ließen, könnte dann nicht (mehr oder weniger organisierte) Korruption dahinter stecken, durch die Entwicklungshilfe zu privaten, sozial unproduktiven Zwecken unterschlagen oder abgezweigt wurde? Diese Frage gab Anlass zu zahlreichen Untersuchungen, die belegen, dass Korruption die Wachstumsraten in diesen Ländern verringert, Investoren - in besonderem Maße aus dem Ausland - durch Einbußen ihrer Renditen abschreckt, die Zusammensetzung und Effizienz der Ausgaben öffentlicher Hände verändert, das Steueraufkommen mindert, usw.

Auch die Verteilung von Einkommen und Wohlstand beeinflusst Korruption auf negative Weise, indem sie der Ungleichbehandlung der Bürger und der Bereicherung gewisser Personengruppen Vorschub leistet, die Fähigkeit der am meisten Benachteiligten blockiert, ihr Dilemma zu überwinden, usw.. In besonderem Maße benachteiligt all dies kleinere und neu gegründete (und wahrscheinlich innovativere) Unternehmen und begünstigt die Schattenwirtschaft.

Zudem erschwert Korruption den Wettbewerb, verfälscht die wirtschaftlichen Spielregeln, verhindert das effiziente Funktionieren des freien Handels und die Nutzung seiner Vorteile, erzeugt Argwohn gegenüber dem System des freien Marktes usw.: Tatsächlich gefährdet sie das Wirtschaftssystem bzw. seine Akzeptanz bei den Bürgern. Vor allem jedoch schmälert sie die wirtschaftliche Leistungskraft durch höhere Kosten und Preise und geringeres Produktionsvolumen, verzerrt die Produktion (die sich auf Güter, Dienstleistungen, Ressourcen

und Faktoren verlagert, die nach den vergleichswisen Vorteilen der Länder nicht eben die angemessensten sind), führt zu Qualitätseinbußen und Zeitverlusten usw.

Auf der mikroökonomischen Ebene erweisen sich vergleichbare Auswirkungen auf Leistungen, Kosten und Gewinne von Unternehmen, ihre Spezialisierung und Effizienz und die von ihnen übernommenen Risiken. Korruption beeinflusst Strategien und Wettbewerbsvorteile der Unternehmen und ihre Kultur, da sie Vorteile auf Umwegen statt durch Leistung, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit generiert.

Auf der politischen und soziologischen Ebene verzerrt Korruption die Prozesse der Entscheidungsfindung, die Manche begünstigt und Andere belastet; sie beschneidet das Feld der bürgerlichen Freiheiten, ufert in andere Bereiche aus, fördert die Undurchsichtigkeit der Handlungen, entzieht sich politischen und juristischen Kontrollen und Gegengewichten und untergräbt langfristig die Legitimität von Regierungen und sogar des Rechtsstaats und des demokratischen Systems.

Letzten Endes ist Korruption auch ein ethisches Problem. Wer ihr anheim fällt (der Politiker, der Amtsträger, die Führungskraft) verstößt gegen die Pflichten seines Amtes, Dienstes oder seiner Stellung, indem er ungerecht und illoyal gegenüber dem Unternehmen, der Verwaltung oder Institution handelt, in deren Diensten er steht, ob als Bestechender oder Bestochener. Er kann die Ungerechtigkeit auch gegenüber der eigentlichen Verwaltung begehen (Leistung wird qualitativ verschlechtert oder verteuert oder ihre Reputation wird beschädigt) oder gegenüber dem Zahlenden (dem höhere Kosten entstehen oder ein ungerechter Schaden angedroht wird) oder anderen Betroffenen (beispielsweise Wettbewerbern oder Lieferanten, die zu Unrecht aus einer Geschäftsbeziehung ausgeschlossen werden, auf die sie ein Anrecht hätten). Der Zahlende trägt zu der Ungerechtigkeit zumindest bei oder handelt häufig selber auf eine Weise, die sein Gegenüber oder andere Betroffene benachteiligt. Die Einen wie die Anderen schaden der Allgemeinheit, weil Korruption auch Zeichen mangelnder Solidarität ist und zur Ausbreitung tendiert, ausufert in einem komplexen moralischen Lernprozess, der sich negativ auf das Verhalten vieler Menschen auswirkt und ein Klima der Bestechung, Bestechlichkeit und des Misstrauens usw. erzeugt.

Die gemeinhin auf die ethische Analyse eines Korruptionstatbestandes anzuwendenden Regeln sind die folgenden: 1) Es darf kein Bestechungsgeld angenommen oder angeboten und kein Erpressungsgeld verlangt werden. 2) Man darf nicht auf eine Erpressung eingehen, um etwas zu erlangen, wozu man kein Recht hat. 3) Manchmal ist eine Erpressung hinnehmbar, um etwas zu erlangen, worauf man ein Recht hat (man duldet die Ungerechtigkeit, ist aber nicht deren Urheber). In diesen Fällen sind folgende Regeln einzuhalten: a) Alle vorhandenen Optionen sind gründlich zu sondieren und daraufhin zu prüfen, ob sich das Problem beheben lässt unter Vermeidung von Korruption (und ohne ein noch größeres Problem heraufzubeschwören); b) die Erpressung muss explizit oder zumindest hinreichend eindeutig sein – d.h. die Bestechung darf nicht in der Weise verdunkelt werden, als handele es sich um die Reaktion auf eine Erpressung; c) die Erpressung muss dem Zweck dienen, ein Recht zu erlangen; d) es dürfen keine Dritten geschädigt werden; e) es müssen objektive und im Verhältnis zum Ausmaß des Schadens hinreichend wichtige Gründe vorliegen; f) der Skandal und das schlechte Beispiel, das die Handlung hervorrufen kann, sind zu verhindern; g) es sind Vorkehrungen zu treffen, um Wiederholungen vergleichbarer Situationen der Beteiligung an korruptiven Machenschaften in Zukunft auszuschließen; 4) Führungskräfte und Mitarbeiter dürfen grundsätzlich keine Korruptionshandlungen zu ihrem eigenen Vorteil begehen, da sie so ihre Dienstpflichten oder Verpflichtungen aus ihrem Dienstvertrag verletzen – naturgemäß erst recht nicht, wenn solche Handlungen dem Unternehmen schaden.

Korruption und Unternehmen

Unternehmen sollten Korruption aus vielerlei Gründen ächten, selbst wenn die korruptive Machenschaft ihnen (vermeintliche) Vorteile verschafft: Sie zieht hohe direkte Kosten (von der Geldbuße bis zur Freiheitsstrafe) und indirekte Kosten nach sich; geht auf Kosten der Transparenz (indem sie zur Fälschung von Büchern und Steuerunterlagen nötigt); ihre Risiken können enorm und häufig schwer einschätzbar sein, da sie sich der Kontrolle entziehen. Und schließlich leidet der Ruf des Unternehmens ebenso wie seine Überlebensfähigkeit und künftige Ertragskraft.

Korruptive Machenschaften sind Fehlstrategien. Der Wettbewerbsvorteil, den sich das Unternehmen verschafft (indem es beispielsweise seine Umsätze durch Bestechung steigert), ist nicht nachhaltig. Er kommt das Unternehmen teuer zu stehen. Eigene nachhaltige, auf Qualität, Innovation oder gutem Service gründende Marktvorteile zu vernachlässigen, um sich stattdessen andere, wesentlich schwächere zu verschaffen, deren Aufrechterhaltung eine zunehmende finanzielle Belastung werden kann, zeugt gemeinhin von mangelnder Führungsqualität. Ein Verhalten, das, erstmals praktiziert –man geht auf die Erpressung ein–, durchaus einen wirtschaftlichen Vorteil bringen mag, verliert ihn im Wiederholungsfall. Die Korruption wird zur gängigen Praxis, das Umfeld gewöhnt sich daran die Erpressung wächst sich aus.

Vor allem erzeugt Korruption gravierende soziale und moralische Probleme. Die zwangsläufig mit hineingezogenen Mitarbeiter fühlen sich in ihrer Würde und moralischen Integrität verletzt. Das geht auf Kosten des Vertrauens. Manche werden davon profitieren wollen (indem sie beispielsweise versuchen, einen Teil der durch ihre Hände fließenden Bestechungsgelder für sich abzuzweigen oder ihrerseits die Unternehmensleitung zu erpressen). Andere bringen ihre Missbilligung zum Ausdruck durch Fernbleiben von der Arbeit, Leistungsabfall, Initiativlosigkeit usw. Und wenn die Korruption im Unternehmen erst einmal um sich greift und sich dauerhaft einnistet, werden die besten Kräfte ihm wahrscheinlich den Rücken kehren.

Korruptionsbekämpfung

Der allgemeinen Ächtung der Korruption folgte eine Vielzahl von Maßnahmen zu ihrer Bekämpfung sowohl auf nationaler Ebene (Erpressung und Bestechung sind in allen Ländern als Straftatbestand definiert) als auch international (wo besonderes Augenmerk auf die Schaffung gleicher Ausgangschancen für alle Wettbewerber gelegt wird).

Die wahrscheinlich erste gesetzliche Maßnahme gegen die internationale Korruption war der US-amerikanische *Foreign Corrupt Practices Act* (1978), der die Bestechung ausländischer Beamter zum Straftatbestand erklärte. Ihm folgten weitere Vorstöße internationaler Organisationen mit allenfalls begrenzten Ergebnissen. Die *OECD-Konvention über die Bekämpfung der Bestechung ausländischer Amtsträger im internationalen Geschäftsverkehr* (17.12.1997) war schließlich der erste multinationale Versuch, in den nationalen Gesetzgebungen die Pflicht zu verankern, die Bestechung ausländischer Beamter unter Strafe zu stellen. 2003 trat die *UN-Konvention gegen Korruption* in Kraft, das erste wirksame globale Regelwerk, um die Maßnahmen zur Bekämpfung von Korruption weltweit voranzutreiben und zu vereinheitlichen. Daneben gibt es weitere Rechtsinstrumente auf Initiative der Vereinten Nationen (die 2000 ratifizierte *UN-Konvention gegen organisierte Kriminalität*), des Europarats (*Abkommen über Straf- und Zivilrecht* von 1999), der Europäischen Gemeinschaft (*Übereinkommen über den Schutz der Finanzinteressen der Europäischen Gemeinschaften* (1995) und die Protokolle und Maßnahmen zu seiner Umsetzung), der Organisation

amerikanischer Staaten (die *Inter-amerikanische Konvention gegen Korruption* von 1996) und der Afrikanischen Union (*Übereinkommen zur Verhütung und Bekämpfung der Korruption* von 2003).

Neben diesen Instrumenten traten in den vergangenen Jahren zahlreiche weitere internationale Dokumente in Erscheinung, manche allgemeiner Art wie die *20 Leitlinien für den Kampf gegen Korruption* (Europarat, 1997) oder die *25 Leitgrundsätze für den Kampf gegen Korruption* (Weltkoalition für Afrika, 1999). Etliche weitere beziehen sich auf die Amtsträger, wie der Verhaltenskodex der Vereinten Nationen (1996) und der des Europarats (2000). Wieder andere auf Machenschaften in konkreten Bereichen wie internationale Finanztransaktionen und Geldwäsche. Nicht zu vergessen die Initiativen der Weltbank, des Internationalen Währungsfonds und ihrer Tochterorganisationen.

Daneben kennen wir zahlreiche öffentliche und private, auf Unternehmen bezogene Initiativen, wie z.B. das 10. Prinzip des *Globalen Paktes der Vereinten Nationen* (2004), nach dem Unternehmen freiwillig gegen alle Arten der Korruption eintreten sollen, nebst Informationen, Benchmarking und Hilfestellungen zu seiner Umsetzung. Erwähnung finden sollten auch die *Verhaltensregeln und Empfehlungen für den Kampf gegen Erpressung und Bestechung der Korruption im internationalen Geschäftsverkehr* (1977, jüngste Fassung 2005) der Internationalen Handelskammer, die *Extractive Industries Transparency Initiative* (2002), die *Leitgrundsätze Ekuadors für Finanzinstitute* (2005), die *Wolfsberg Anti-Money-Laundering Principles for Private Banking* (2000), der *FIDIC Code of Ethics and Business Integrity Management System* der International Federation of Consulting Engineers, die *Sustainable Development Charter* des International Council on Mining and Metals (2002), *The Business Principles for Countering Bribery* von Transparency International, die *World Economic Forum's Partnership against Corruption Initiative* (2004), die *OECD Guidelines for Multinational Enterprises* (2000 überarbeitet) usw.

Korruptionsprävention in Unternehmen

Nachstehend sind Empfehlungen für Unternehmen aufgelistet, die eine Korruptionsbekämpfungsstrategie implementieren wollen.

1. *Willenserklärung.* Die Unternehmensleitung muss unmissverständlich ihren Willen und ihre Absicht formulieren, konsequent sämtliche Gesetze einzuhalten, und dabei strengstens jede Form der Korruption –ob aktiv oder passiv– unabhängig von Ursprung, Zweckbestimmung, Höhe usw. im Unternehmen verbieten. Diese Erklärung kann in Form eines Verhaltenskodex oder Credos usw. oder in Schreiben an die Belegschaft, öffentlicher Rede, Firmenzeitschriften, auf der Webseite usw. abgegeben werden und muss regelmäßig wiederholt werden.

2. *Erweiterung auf alle Entscheidungen.* Solche Erklärungen können jedoch folgenlos –wenn nicht kontraproduktiv– sein, wenn Worte und Taten nicht übereinstimmen. Deshalb muss in allen Entscheidungen der Unternehmensleitung nach außen deutlich werden, dass sie ausnahmslos nach diesem Grundsatz getroffen werden. Dies gilt insbesondere für Entscheidungen über Beförderungen, Belohnungen, Prämien usw. für Mitarbeiter und Führungskräfte oder bei der Festschreibung von Plänen und Programmen usw. Dabei muss für jedermann erkennbar sein, dass nicht mit zweierlei Maß gemessen wird.

3. *Integration in die Strategie.* Der Wille, der Korruption keine Chance zu geben und aktiv gegen sie vorzugehen, muss in der Strategie verankert werden. Die Unternehmensleitung muss dafür sorgen, dass diese Haltung in die Kultur und die Leitlinien des Unternehmens einfließt. Die Erklärungen müssen realistisch –im Sinne von glaubwürdig– sein.

4. *Festlegung von Verantwortlichkeiten.* Es muss eindeutig feststehen, wer für das Management zuständig ist und potenziell korruptionsanfällige Maßnahmen wie Vertragsgestaltungen, Genehmigungen usw. zu verantworten hat. In Einzelfällen kann es sinnvoll sein, die letzte Verantwortung der Führungsspitze des Unternehmens zu übertragen.

5. *Festlegung allgemeiner Kriterien.* Die Unternehmensleitung muss imstande sein, technische, wirtschaftliche, juristische und ethische Kriterien für die Bewältigung aller Probleme vorzugeben, die im Zusammenhang mit der Korruption auftreten können - etwa in einem Verhaltenskodex oder in Diskussionen über ethische Themen im Kontext von Personalschulungen usw. Diese Kriterien sollen sich beispielsweise auf die Auswahl von Lieferanten, Kunden, Beratern, Rechtsanwälten usw. ausschließlich anhand ihrer Qualität, Preise, Reputation und ihrer Dienstleistungen für das Unternehmen erstrecken.

6. *Vermittlung der Kriterien.* Diese Kriterien müssen der gesamten Belegschaft sowie den Kunden, Lieferanten usw. bekannt gegeben werden. Sie haben Anspruch darauf zu wissen, wer ihr Verhandlungspartner ist, wer Träger der sie betreffenden Entscheidungen ist und wem diese berichten (vor welchen Instanzen sie Ansprüche geltend machen können) usw.

7. *Einzelheiten.* In diesem Kontext empfiehlt es sich, Details zur Klärung von Sachverhalten festzulegen. Z.B.:

- a) Spenden an karitative, kulturelle, gemeinnützige Institutionen müssen grundsätzlich Ausdruck bürgerschaftlichen Engagements sein und dürfen nicht mit der Erwartung verbunden sein, im Gegenzug Gefälligkeiten oder Vergünstigungen zu erlangen; sie müssen grundsätzlich mit Angabe der jeweiligen Zahlungsweise (Banküberweisung, Scheck usw.) und gegebenenfalls des Empfängers oder Vermittlers verbucht werden.
- b) Die Finanzierung politischer Parteien und ihrer Wahlkampagnen und Kandidaten kann korruptive oder zumindest korruptionsnahe Situationen provozieren. Die Unternehmen müssen grundsätzlich die einschlägigen Gesetze einhalten, in ihrem Ethikkodex eindeutige Verhaltensregeln festschreiben, ihre Spenden und Zuwendungen dokumentieren und verbuchen, sie ihren Wirtschaftsprüfern vorlegen und sie in angemessener Form bekannt geben, ihre Mitarbeiter und Führungskräfte im Umgang mit solchen Situationen schulen und im Kampf gegen politische Korruption mit Richtern und Staatsanwälten kooperieren.
- c) Es empfiehlt sich das ausnahmslose Verbot von Präsenten, materiellen Zuwendungen, Geldgeschenken, Dienstleistungen, Provisionen, usw. ausdrücklich zu formulieren, deren Betrag einen bestimmten Wert überschreitet oder die als Angriff – oder als Versuch eines solchen – auf die Redlichkeit und Unabhängigkeit des Urteils des Empfängers ausgelegt werden oder die Reputation des Unternehmens gefährden können.
- d) Empfehlenswert ist ferner das Verbot, dergleichen Präsenten, Geldgeschenke, Provisionen usw. ungeachtet ihrer Herkunft anzunehmen. Müssen Mitarbeiter der Firma Geschenke aus Höflichkeit annehmen, sollte es dafür eine Regelung geben: beispielsweise könnte der Empfang ausdrücklich im Namen der Firma bestätigt oder die Aushändigung der Geschenke an eine dazu bestellte Person vorgeschrieben werden, die sie einer angemessenen Verwendung zuführt (Verlosung unter den Mitarbeitern, Zuwendung an eine gemeinnützige Einrichtung usw.).

- e) Unter Umständen wird die Annahme geringwertiger Präsente aus Höflichkeit oder wie sie zur Pflege der Geschäftsbeziehungen geläufig sind, gestattet, vorausgesetzt, ihr Wert bleibt unter einem bestimmten Höchstbetrag. Sie sind legal, wenn sie keine Verpflichtung auf Seiten des Empfängers begründen oder Unannehmlichkeiten für das Unternehmen nach sich ziehen. Hierzu zählen beispielsweise ein Imbiss, ein gelegentliches Geschäftsessen, eine Einladung zu Konzert, Sportveranstaltung, ins Theater, usw., oder geringwertige Gefälligkeiten (Reisen, Hotelzimmer usw.), kleine Präsente aus Anlass des Geburtstags oder einer sonstigen Feier, usw., oder Massenwerbeartikel. Desgleichen verliehene Preise für bürgerschaftliche, karitative oder pädagogische Hilfeleistungen. Schließlich (bei Einladungen) die Übernahme von Auslagen durch den Kunden, usw.
- f) Akzeptabel sind die Entgegennahme oder Zahlung legaler Provisionen, die bei Vermittlungsgeschäften gang und gäbe sind, soweit sie das Unternehmen genehmigt hat und ihm dadurch keine Probleme entstehen.
- g) Es empfiehlt sich das Verbot von „Beschleunigungszahlungen“ (beispielsweise Geldgeschenke, um einen Vorgang schneller voranzubringen oder einer Zahlung nachzuhelfen). Sind solche unumgänglich, bedarf es eindeutiger Regeln, die ausschließen, dass dadurch umfangreicheren künftigen Zahlungen Vorschub geleistet wird („Einfallstore“).
- h) Geschäftsentwicklung oder Verhandlungen von Führungskräften oder Mitarbeitern außerhalb des Unternehmens, gar in Konkurrenz zu dessen Geschäftszweck, sollten eingeschränkt werden; desgleichen Verträge und Geschäfte im Namen und für Rechnung des Unternehmens mit Verwandten, Partnern, usw.; ferner die Anstellung von Angehörigen usw. Für solche Fälle sollte es Verhaltensregeln geben; der Sachverhalt sollte immer offengelegt und eine entsprechende Genehmigung eingeholt werden.
- i) Begrenzung der Anonymität: Führungskräfte und Mitarbeiter haben sich Personen, mit denen sie im Namen der Firma in Beziehung treten, grundsätzlich namentlich vorzustellen. (Das gilt auch für elektronische Kontakte).
- j) Strenge Kriterien sind festzulegen bezüglich Genehmigung von Ausgaben (aller Art, einschliesslich Gefälligkeiten für Kunden, Reisekosten usw.). Sie sollen stets durch den entsprechenden Beleg (Rechnung, Fahr- oder Flugschein, usw.) dokumentiert sein.
- k) In Verträge mit Führungskräften und Mitarbeitern, die Zugang zu geschützten Informationen (über Kunden, Forschung, neue Produkte und Verfahren usw.) haben, sind Klauseln aufzunehmen, die die Weitergabe solcher Informationen zum Vorteil von Wettbewerbern während einer bestimmten Frist nach ihrem Ausscheiden aus dem Unternehmen untersagen.
- l) Häufig ist es bei solchen Problemen nicht mit der Kenntnis dieser Kriterien getan, es müssen vielmehr Lösungen, Alternativen und Auswege aus etwaigen Dilemmata aufgezeigt werden. Die Mitarbeiter und Führungskräfte sollten in die Ausarbeitung von Beispielen, Kriterien usw. einbezogen werden.

8. *Beratungs- und Anzeigemechanismen.* Die Mitarbeiter müssen jederzeit wissen, an wen sie sich wenden können, wenn sie korruptive Machenschaften innerhalb ihres Unternehmens anzeigen oder Korruptionsversuche von Außenstehenden (z.B. Anforderung rechtswidriger Zahlung) melden wollen oder sich in bestimmten Situationen Rat holen möchten. Diese übergeordnete Instanz kann

ihr jeweiliger Vorgesetzter sein. Gelegentlich empfiehlt es sich allerdings, eine höherrangige Person mit dieser Zuständigkeit zu betrauen (Integritätsberater, „Hotline“, Personalbeauftragter, Ombudsman usw.), zu der jeder entweder direkt oder über einen Dritten Zugang hat.

Diese Instanz muss im Falle ihrer Konsultation oder einer Anzeige zügig und diskret handeln und dabei die Rechte des Anzeigenden oder Ratsuchenden und der Beteiligten respektieren. Es versteht sich, dass so genannte *whistle blower* (Hinweisgeber) zu schützen sind. Es muss auch möglich sein, Anzeigen von außen, beispielsweise von Führungskräften oder Mitarbeitern anderer Firmen, entgegennehmen zu können, die Führungskräfte oder Mitarbeiter des eigenen Unternehmens betreffen.

9. *Transparenz.* Sämtliche Vereinnahmungs- und Zahlungsgeschäfte des Unternehmens müssen getreulich, geordnet und pünktlich verbucht oder in den dazu vorgesehenen Registern eintragen werden. Falschbuchungen sowie verzerrte und unvollständige Buchungsvorgänge usw. sind grundsätzlich ausnahmslos zu verbieten. Festzulegen ist ferner die Verpflichtung, die offiziellen Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung (sowohl gesetzliche als auch einschlägige Grundsätze von Buch- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften) genauestens einzuhalten und für die Vertraulichkeit solcher Informationen zu sorgen.

Es empfiehlt sich, Kriterien für die Verbuchung dubioser Zahlungseingänge festzulegen (Meldung ihres Eingangs an den Vorgesetzten des Empfängers oder die für die Ethik-Hotline zuständige Person). Die Belege sämtlicher Geschäfte und Vorgänge sind während der vorgeschriebenen Zeit aufzubewahren (zumal, wenn es sich um Tätigkeiten handelt, die korruptionsbedingt Anzeigen oder Konflikte zur Folge haben können).

Empfehlenswert ist auch das Anlegen einer (vertraulichen) Datei mit Namen derjenigen Personen, mit denen das Unternehmen wichtige Beziehungen unterhält (beispielsweise Einkaufsleiter von Kundenfirmen). Auf diese Weise ist im Einzelfall nachvollziehbar, wer in einer bestimmten Angelegenheit Ansprechpartner, wer Auftraggeber war usw..

10. *Rückerstattung.* Eindeutig festzuschreiben ist der Grundsatz, nach dem das Unternehmen unrechtmäßige Zahlungen stets zurückerstattet und den durch seine Korruptionshandlung Geschädigten Schadenersatz leistet.

11. *Überwachung und Kontrollsysteme.* Das Unternehmen muss (materielle und personelle) Ressourcen für Kontrollen bereitstellen. Liegt der Verdacht auf Korruption (in aktiver oder passiver Form) im Unternehmen vor, ist diesem nachzugehen. Besonderes Augenmerk gilt dabei den Abteilungen oder Bereichen, in denen am ehesten mit diesem Problem zu rechnen ist: Ein- und Verkauf, Vertragswesen, Lieferungen usw. und in den besonders konfliktanfälligen Ländern.

Es sind interne und externe Prüf- und Überwachungsmechanismen des Rechnungswesens und gegebenenfalls der korruptionsanfälligen Tätigkeiten vorzuschreiben und zu befolgen; dabei ist festzulegen, wen die Prüfer im Einzelfall informieren sollen. Da die Unterlagen zum Zwecke ihrer Prüfung und Nutzung durch die Unternehmensleitung zusammengestellt werden, müssen sie auch aus moralischer Sicht gelesen und interpretiert werden. Den Mitarbeitern sind präzise Anweisungen für die Kooperation mit internen oder externen Buch- und Wirtschaftsprüfern zu erteilen.

12. *Schulungsprogramm.* Selbst wenn die Mitarbeiter in Bezug auf ethisches Verhalten hinreichend geschult sein mögen, darf dies nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden; es darf nicht davon ausgegangen werden, dass sie eigenständig im Stande sind, reale, entsprechende

Situationen korrekt einzuschätzen und stets nach den vorgeschriebenen moralischen Grundsätzen zu handeln. Deshalb sollten Unternehmen ihre Mitarbeiter zweckmäßigerweise unterstützen:

- a) durch Vermittlung moralischer und juristischer Kriterien, damit sie das Problem der Korruption inhaltlich verstehen und die Gründe für deren Bekämpfung und die Konsequenzen korruptiver Machenschaften nachvollziehen können; beispielsweise in Form von Schulungsprogrammen (Verhaltenstraining) usw. oder im Rahmen von Arbeitssitzungen zur Formulierung eines Verhaltenskodex oder dessen regelmäßiger Revision.
- b) Gegebenenfalls sind bestimmte Führungskräfte und Mitarbeiter als Korruptionsbeauftragte zu bestellen. Zu achten ist insbesondere auf die moralische Integrität von Personen, die besonders korruptionsgefährdete Dienststellen leiten.
- c) Die Mitarbeiter sollten in die Formulierung des Verhaltenskodex oder der einschlägigen Verhaltensregeln und des Schulungsmaterials mit einbezogen werden. Auf diese Weise können sie ihre Erfahrungen einbringen und ethische Lernprozesse verfestigen.

13. Abhilfemaßnahmen. Wird das Unternehmen im Falle eines Verstoßes gegen die Verhaltensregeln aktiv oder passiv Gegenstand einer Korruptionshandlung, müssen die in den vorstehenden Absätzen erläuterten Mechanismen, vornehmlich die der Identifizierung und Sanktionierung (sowie gegebenenfalls der Überprüfung vorhandener Schutzmaßnahmen) in Gang gesetzt werden. Hierzu sollte es unmissverständliche, gerechte Verfahren für die Festlegung von Verantwortlichkeiten für korruptive Machenschaften festlegen. Die zu erwartenden Strafen müssen angemessen, bekannt und klar sein.

Neben der Krisenbewältigung sollten Unternehmen aus solchen Situationen das Beste machen, um im Kampf gegen Korruption voranzukommen. Sie könnten beispielsweise neue Strategien gegen dieses Phänomen entwickeln (und bekannt geben und umsetzen), eingehend alle vergangenen Situationen untersuchen, in denen korruptive Handlungen vorgelegen haben können, und die Aufklärungs- und Schulungsprogramme für ihre Mitarbeiter (und Kunden und Lieferanten) intensivieren. Letztendlich sollten Unternehmen solche Vorkommnisse nutzen, um ihren Kampf gegen Korruption voranzutreiben, indem sie, was zunächst als Verstoß oder gar gravierendes Problem erscheint, in einen Wettbewerbsvorteil verwandeln.

14. Das Bemühen um Exzellenz. Unternehmen dürfen es nicht dabei bewenden lassen, lediglich zu vermeiden, Zielscheibe von Korruption von außen zu werden oder zu verhüten, dass sie oder ihre Führungskräfte und Mitarbeiter der Korruption anheim fallen; sie müssen vielmehr den Vorsatz fassen, stets proaktiv nach gesetzlichen und moralischen Leitsätzen zu handeln. Dazu empfiehlt es sich, eine Position einzunehmen, welche Korruption – gleich welchen Ursprungs und aus welchen Gründen und mit welchen Folgen – grundsätzlich ablehnt, selbst wenn sie davon scheinbar profitieren könnten. Sie sollten gemeinsam mit anderen Unternehmen, Regierungen, Unternehmensverbänden, NGOs und sonstigen, nationalen und internationalen Initiativen (dem *Global Compact*, *Transparency International*, der *Internationalen Handelskammer*, dem *Weltwirtschaftsforum* usw..) die öffentliche oder private Korruption bekämpfen, indem sie Informationen (soweit erforderlich, mit gebührender Achtung vor der Würde und Privatsphäre der Betroffenen) weitergeben, Hilfen anbieten und denjenigen, die sich gegen Korruption stark machen, beistehen. Und sie müssen die Kodizes und Berufsordnungen von Buchführern, Wirtschaftsprüfern, Beratern, Rechtsbeiständen usw. in dem Maße unterstützen, in dem diese sich an der Korruptionsbekämpfung beteiligen.

Zusammenfassun

Die Verpflichtung von Unternehmen, sich korruptiver Machenschaften zumindest zu enthalten und soweit möglich, dagegen zu wehren und anzukämpfen, ist Bestandteil ihrer moralischen Pflichten und ihrer *Corporate Responsibility*, denn Korruption gefährdet letztlich die Ertragskraft eines Unternehmens, seine Überlebensfähigkeit und Managementqualität. Sie hat fatale Folgen für die Allgemeinheit, insbesondere, weil Beteiligten und Dritten dadurch Schäden entstehen.

Selbst wenn einem Unternehmen kurzfristig ein Vorteil entsteht, selbst wenn es durch derlei Machenschaften etwas erlangt, worauf es einen Rechtsanspruch hat – Korruption ist stets zumindest eine Mitwirkung an einer ungerechten oder illoyalen Handlung, wenn nicht gar selbst eine Ungerechtigkeit; sie ist kostspielig, generiert schwer einschätz- und handhabbare Risiken, vermindert die Transparenz, ist rufschädigend, schmälert das Vertrauen innerhalb der Firma und leistet anderen rechtswidrigen und unmoralischen Machenschaften Vorschub. In der Gesellschaft selbst wirkt sie sich fatal auf Wachstum, Investitionen und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit aus; sie verschlechtert die Einkommensverteilung und deligitimiert Staat, Marktwirtschaft, Demokratie und Institutionen.

Konsequenterweise haben nationale Regierungen zahlreiche Instrumente zur Korruptionsbekämpfung innerhalb ihrer eigenen Grenzen eingesetzt und Anstrengungen auf internationaler Ebene intensiviert, um für die in unterschiedlichen Ländern tätigen Unternehmen gleichberechtigte Chancen zu gewährleisten. Sie sollten weder ungewöhnliche Risiken eingehen noch unbotmäßige Wettbewerbsbeschränkungen hinnehmen müssen. Diese Bemühungen führten 2003 zur Ratifizierung der *UN-Konvention gegen Korruption*, das erste wahrhaft globale Regelwerk zur Vereinheitlichung der Handlungskriterien aller Länder bei der Prävention und Bekämpfung der Korruption und der Beseitigung ihrer Folgen.

Korruptionsprävention in Unternehmen ist Bestandteil verantwortlicher Unternehmensführung (*corporate responsibility*) und bedient sich ihrer Mittel: Verhaltenskodizes, Tätigkeitsberichte, Buchprüfungen, Personalschulung, Transparenzpflicht ihrer Lieferanten und Partner usw. Die Korruptionsbekämpfung ergänzt diese Instrumente - um eindeutige Kenntnisse ihrer Natur, Ursachen und Hintergründe und der dadurch entstehenden Problematik; um Möglichkeiten zur Aufdeckung von Schwachstellen in den Außenbeziehungen des Unternehmens; um den festen und entschlossenen Willen, dagegen anzugehen und um etliche weitere konkrete Mittel. Daraus folgt letztlich ein Klima des Vertrauens in Unternehmen und der Loyalität gegenüber externen Stakeholdern, qualitativvolles Management und eine solide Reputation, die sich langfristig in besseren geschäftlichen, sozialen, humanen und ethischen Ergebnisse niederschlägt.