

Jürgen Stierle | Helmut Siller

# Praxishandbuch Korruptionscontrolling

*Konzepte – Prävention – Fallbeispiele*

Leseprobe, mehr zum Werk unter [ESV.info/978-3-503-13617-9](http://ESV.info/978-3-503-13617-9)

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG





# **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](http://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](http://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

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	13
<b>Einleitung</b> .....	15
Problemstellung.....	15
Ziele des Buchs.....	17
Struktur und grundlegende Orientierung des Buchs.....	18
<b>1   Begriffsabgrenzungen und -erklärungen</b> .....	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
<b>2   Rahmenbedingungen für Korruption</b> .....	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
<b>3</b>	<b>Das Prinzipal-Klienten-Modell der Korruption.....</b>	<b>107</b>
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
<b>4</b>	<b>Fall Zollkriminalamt</b> .....	<b>133</b>
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
<b>5</b>	<b>Erscheinungsformen von Korruption</b> .....	<b>151</b>
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

<b>6</b>	<b>Ursachen von Korruption</b> .....	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
<b>7</b>	<b>Externe und interne Prüf- und Lenkungsorgane</b> .....	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
<b>8</b>	<b>Management und Frühaufklärung von Korruptionsrisiken .....</b>	<b>233</b>
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
<b>9</b>	<b>Korruptionscontrolling in der Unternehmenspraxis .....</b>	<b>255</b>
9.1	Überblick.....	255
9.2	Das Präventionskonzept der EmscherGenossenschaft/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
<b>10</b>	<b>Controlling-Aktivitäten des Prinzipals zur Korruptionsprävention</b> .....	<b>303</b>
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
<b>11</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>347</b>
11.1	Zusammenfassung.....	347
11.2	Ausblick.....	350
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>353</b>
	<b>Informationen zu den Autoren.....</b>	<b>371</b>
	<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>373</b>

# 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“<sup>737</sup> bedeutet. Das chinesische Wort wie-ji für Krise bedeutet

---

<sup>737</sup> Vgl. Duden (2007), S. 454.

aber sowohl Gefahr als auch Chance. Jede Krise stellt auch eine Chance für ein Unternehmen dar,<sup>738</sup> 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“<sup>739</sup> 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“<sup>740</sup> verstanden.

Unter (Unternehmens-)Krise verstehen wir ungeplante bzw. außergewöhnliche Ereignisse bzw. Prozesse, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden.<sup>741</sup> 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:<sup>742</sup>

- **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.

---

<sup>738</sup> Vgl. Risak, J. (2002), S. 46.

<sup>739</sup> Krystek, U. (1987), S. 6.

<sup>740</sup> Fechner, D. (1998), S. 4.

<sup>741</sup> Vgl. Aigner, D. J. et al. (2009), S. 25.

<sup>742</sup> 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.<sup>743</sup>

## 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.<sup>744</sup>

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.<sup>745</sup> 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.

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

<sup>744</sup> 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.

<sup>745</sup> 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.<sup>746</sup> Wenn Mitglieder des Top-Managements vor laufender Kamera in Handschellen abgeführt werden, oder wenn wochenlang negativ über Korruptionsskandale berichtet wird, werden betriebswirtschaftliche Probleme zweitrangig.<sup>747</sup>

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-

---

<sup>746</sup> Vgl. Imhof, A. (1999), S. 109.

<sup>747</sup> Vgl. Leisinger, K. M. (2003), S. 245.

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

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.<sup>749</sup>

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

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-

<sup>748</sup> Vgl. KPMG (2013), S. 7.

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

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

<sup>751</sup> 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.<sup>752</sup>

Beurteilungsgrößen sind:<sup>753</sup>

- 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.<sup>754</sup>

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).<sup>755</sup>

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.<sup>756</sup>

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-

<sup>752</sup> Vgl. Fiege (2006), S. 38 und 42.

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

<sup>754</sup> Vgl. Siller (2013), S. 65.

<sup>755</sup> Vgl. KPMG (2013), S. 15 und S. 22.

<sup>756</sup> 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 Diamond<sup>757</sup> zu operationalisieren und die Entscheidungssituation des Einzelnen zu beschreiben. Ein Unternehmen sollte daher versuchen, sich in die Rolle bzw. Situation potenzieller Delinquenten zu versetzen

<sup>757</sup> 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 Korruption<sup>758</sup> 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.“<sup>759</sup>

Dazu die Begründung des Gesetzgebers:<sup>760</sup>

„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.

---

<sup>758</sup> Vgl. Kap. 5.

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

<sup>760</sup> 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.<sup>761</sup>

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.<sup>762</sup>

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. Dienstanweisungen zur Korruptionsprävention erlassen.

Nach der Verwaltungsvorschrift zur Bekämpfung von Korruption in der Landesverwaltung Niedersachsen<sup>763</sup> vom 14. Juni 2001 sind in allen Dienststellen des Landes die korruptionsgefährdeten Arbeitsplätze zu ermitteln. „Für diese Arbeits-

<sup>761</sup> Vgl. Theisen, M.-R. (2002), S. 20.

<sup>762</sup> Vgl. Theisen, M.-R. (2002), S. 65–95.

<sup>763</sup> 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.<sup>764</sup>

Nur § 243 (1) UGB<sup>765</sup> 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.

---

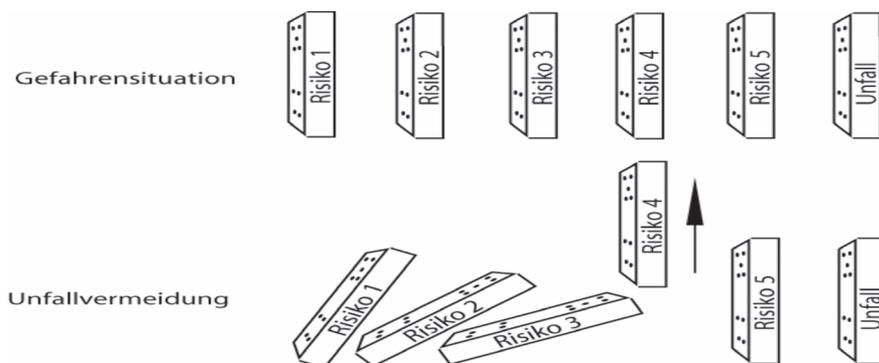
<sup>764</sup> Vgl. IIA Austria (2006), S. 17 f.

<sup>765</sup> 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.<sup>766</sup>

#### 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.<sup>767</sup>

Gestaltungsfelder des Risikomanagements sind:<sup>768</sup>

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

<sup>766</sup> 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.

<sup>767</sup> Vgl. Vanini, U. (2012), S. 20.

<sup>768</sup> 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).<sup>769</sup> 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:

<sup>769</sup> 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:<sup>770</sup>

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.<sup>771</sup> 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-

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

<sup>771</sup> Vgl. Vanini (2012), S. 134 f.

# Informationen zu den Autoren

## Dr. Jürgen Stierle



### Kontakt

E-Mail: [stierle@stierle-consulting.de](mailto:stierle@stierle-consulting.de)

Internet: [www.stierle-consulting.de](http://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](mailto:siller@beeratung.net)

Internet: [www.beeratung.net](http://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](http://ESV.info/978-3-503-13617-9)**



[www.ESV.info](http://www.ESV.info)