

# Der integre Mitarbeiter

## – LANGFRISTIGEN ERFOLG DURCH ETHISCH ORIENTIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG –

Von Dr. Jürgen Stierle und Stephanie Fuchs



Dr. Jürgen Stierle<sup>1</sup>



Stephanie Fuchs<sup>1</sup>

### 1. Einleitung

Durch die spektakulären Bestechungsaffären bei VW und Siemens beschäftigen sich Medien, Politik und Gesellschaft momentan so intensiv mit der Aufgabe Korruption und andere Formen der Wirtschaftskriminalität (z.B. Betrug, Untreue) möglichst früh zu entdecken und zu bekämpfen. Die Verabschiedung des Korruptionsbekämpfungsgesetzes vom 13.8.1997, des EUBestG und des IntBestG vom 10.9.1998, des Steuerentlastungsgesetzes vom 19.3.1999 sowie des Korruptionsbekämpfungsgesetzes des Landes Nordrhein-Westfalen vom 16.12.2004 zeigen deutlich, dass sich in Deutschland und anderen Ländern der politische Wille zur Bekämpfung der Korruption verstärkt hat.

Nach einer aktuellen KPMG-Studie<sup>2</sup> betrachten 71 % der befragten Unternehmen das Phänomen Wirtschaftskriminalität als ein ernsthaftes Problem für das Wirtschaftsleben. Die befragten Unternehmen waren in den letzten 3 Jahren hauptsächlich von

- Diebstahl/Unterschlagung (82 %),
- Untreue (51 %),
- Betrug (40 %) sowie
- Korruption (17 %)

betroffen. Weiterhin schätzen die Unternehmen die Dunkelziffer im Bereich Wirtschaftskriminalität auf ca. 83 %. Dennoch verbinden nur wenige Unternehmen mit dieser Einschätzung auch ein erhöhtes eigenes Risiko. Nach der im Jahr 2007 durchgeführten Studie von PricewaterhouseCoopers und der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg beträgt der Gesamtschaden, den deutsche Unternehmen allein durch die aufgedeckten Delikte entstand ist ca. 6 Milliarden Euro pro Jahr. In dieser Summe sind Managementkosten zur Bewältigung der Kriminalitätsfolgen von rund 1,75 Milliarden Euro berücksichtigt, nicht jedoch Verluste von Privatpersonen.<sup>3</sup>

Die einzelnen Wissenschaften definieren Korruption sehr unterschiedlich. In den Seminaren/Beratungen der Autoren wird der wirtschaftsethische, wirtschaftswissenschaftliche sowie der in den §§ 331–335 StGB und §§ 298–300 StGB normierte Tatbestand zugrunde gelegt. Der Begriff Korruption wird in der Wirtschaftsethik als normwidriges Verhalten eines Funktionsträgers beschrieben.<sup>4</sup> Der Anwendungsbereich erstreckt sich von unmoralischem Verhalten bis zur Erfüllung von strafrechtlichen Tatbeständen für Bestechungsfälle. Der Begriff „Funktionsträger“ weist darauf hin, dass ein „Prinzipal-Agent“ Verhältnis vorliegt, jemand im Auftrag eines anderen tätig wird. Der Begriff „Normwidrigkeit“ beschreibt eine Regelverletzung des Agenten. Durch die Rechtsordnung (Gesetze, Erlasse, Ethikrichtlinie) ist es u.a. den Agenten verboten Geschenke anzunehmen. Das nicht integre Verhalten des Mitarbeiters ist gekennzeichnet durch mangelnde Ehrlichkeit, Gewissenhaftigkeit und Vertrauenswürdigkeit und beeinträchtigt die Unternehmenskultur sowie den langfristigen Erfolg des Unternehmens.<sup>5</sup>

Aus der Sichtweise der Wirtschaftswissenschaft handelt es sich um einen nicht legalen Tausch zwischen dem Agenten und dem Klienten, bei dem der Agent durch Missbrauch der Vertrauensstellung zwischen ihm und dem Prinzipal eine nicht erlaubte Handlung als Leistung erbringt. Hierdurch entsteht dem Prinzipal und dem Wettbewerber ein Schaden.

Anhand der Forschungsarbeit des Autors wurde für den Begriff „Korruptionscontrolling“ folgende Definition entwickelt:

Korruptionscontrolling ist die planmäßige und systematische Minimierung von korruptionsbedingten Risiken/Schäden durch den Prinzipal bzw. die externen/internen Prüfungs- und Kontrollorgane des öffentlichen/privaten Unternehmens durch die Implementierung eines Frühwarnsystems, die Steuerung der Aufbau- und Ablauforganisation, die Steuerung der Unternehmenskultur sowie die Steuerung der Mitarbeiter und Kunden/Lieferanten.

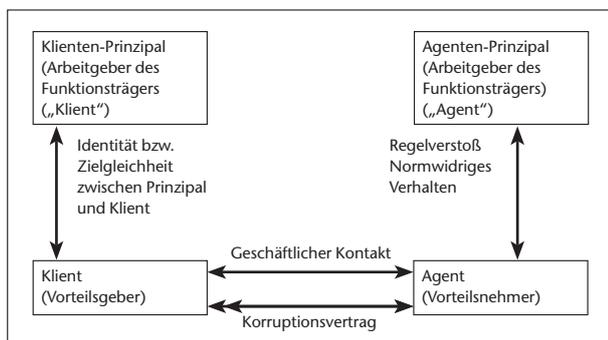
### 2. Beschreibung des Prinzipal-Agenten-Klienten-Modells

In dem im Folgenden betrachteten Grundmodell sind drei Akteure beteiligt: der Prinzipal, der Agent und der Klient. Die Positionen und Beziehungen der drei Akteure sind im Korruptionsfall durch folgende Merkmale gekennzeichnet:<sup>6</sup>

<sup>1</sup>) Dr. Jürgen Stierle, Diplom-Kaufmann, ist Geschäftsführer des Trainings- und Beratungsunternehmens Stierle-Consulting mit Geschäftssitz in Recklinghausen und führt gemeinsam mit Frau Stephanie Fuchs Seminare und Beratungen im Bereich Identifizierungspolitik, Korruptionscontrolling, Verkauf und Kommunikation durch. Er promovierte berufsbegleitend im Jahr 2005 an der Bergischen Universität Wuppertal mit dem Thema „Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen“. Tel. 02361-108414, E-Mail: stierle@stierle-consulting.de

1. Der Prinzipal leitet ein öffentliches oder privates Unternehmen.
2. Für die Verwirklichung von Unternehmenszielen benötigt der Prinzipal Mitarbeiter (Agenten), denen er Aufgaben überträgt.
3. Der Prinzipal räumt den Agenten durch Vertrag oder Einzelanweisungen besondere Entscheidungs- oder Handlungsmöglichkeiten ein. Dieser Vertrag wurde in der Analyse von Dietz<sup>1</sup> als unvollständig beschrieben, d.h. Leistung und Gegenleistung sind – teilweise aus Kostengesichtspunkten sowie unter Beachtung einer genügenden Flexibilität – nicht vollständig festgelegt.
4. Bei der Durchführung von Handlungen muss der Agent ihm vorgegebene explizite oder implizite Verhaltensnormen beachten.
5. Der Agent schließt mit dem Klienten im Auftrag des Prinzipals einen Vertrag und erbringt für den Klienten gewisse Güter- oder Dienstleistungen.
6. Zusätzlich schließt der Agent mit dem Klienten einen rechtlich unwirksamen „Korruptionsvertrag“, indem beide Beteiligte gegen Normen verstoßen (z.B. Korruptionsvorschriften) und zwischen ihnen Vorteile ausgetauscht werden.
7. Zur Vermeidung von Sanktionen wird der rechtlich unwirksame Korruptionsvertrag sowohl vom Agenten als auch vom Klienten geheim gehalten. Zur Erzielung der Geheimhaltung werden Manipulationen vorgenommen.
8. Im Rahmen des Grundmodells wird davon ausgegangen, dass der Klient entweder eine Einzelperson ist oder der Klient im Rahmen seiner Aufgabendelegation den Prinzipal seines Unternehmens vertritt und hierbei die Ziele zwischen dem Klienten und seinem Auftraggeber (Prinzipal) identisch sind.
9. Es wird davon ausgegangen, dass alle drei Akteure mit ihren Handlungen versuchen, ihren individuellen Nutzen zu maximieren.

Die Beziehungen zwischen den Akteuren im Grundmodell lassen sich demnach gemäß Abbildung 1 darstellen.



### 3. Externe und interne Prüf- und Steuerungsorgane (Projektteam)

In dem betrachteten Grundmodell wird unterstellt, dass der Prinzipal ein öffentliches oder privates Unternehmen leitet und zur Verhinderung materieller Schäden oder eines Imageschadens das Ziel verfolgt, mit seinen internen bzw. externen Prüf- und Steuerungsorganen Korruption oder andere Be-

gleitstraftaten (z.B. Betrug, Untreue) zu bekämpfen. Die Geschäftsleitung eines öffentlichen oder privaten Unternehmens hat neben dem Ziel der Korruptionsprävention eine Vielzahl von anderen Zielen, beispielsweise Marketingziele, Finanzziele oder umwelttechnische Ziele zu berücksichtigen. Unter dem Gesichtspunkt konkurrierender Ziele des Unternehmens und der Berücksichtigung verschiedener Anspruchsgruppen (z.B. Anteilseigner, Beschäftigte, Kunden, Lieferanten, Bürger) und der zukünftigen strategischen Ausrichtung des Unternehmens ist die Einführung einer Null-Grenze für die Annahme bzw. Abgabe von Geschenken nicht sinnvoll. Die Geschäftsleitung hat vielmehr unter Berücksichtigung des § 299 StGB bzw. des § 331 StGB und unter dem Gesichtspunkt der Sozialadäquanz bzw. der Gestaltung einer Ethikrichtlinie. Auch aus der Sichtweise der Personalvertretung (Betriebsrat/Personalrat) ist die Einräumung eines sozialadäquaten Handlungsspielraums notwendig, um dem Beschäftigten bei der Ausübung seiner beruflichen Tätigkeit eine arbeits- bzw. strafrechtliche Sicherheit zu bieten. Die kritische Grenze der Sozialadäquanz könnte in Anlehnung an § 248 a StGB in öffentlichen Unternehmen bei 30 Euro gesehen werden.<sup>7</sup> Beispielsweise dürfen Beschäftigte der Stadtwerke Bonn GmbH pro Empfänger/Jahr Geschenke bis zu 40 Euro annehmen. Beschäftigte der Emschergerossenschaft/des Lippeverbandes dürfen Vorteile bis zu einem Verkehrswert von 25 Euro (je Firma/Jahr) annehmen. Als sozialadäquat gilt ferner auch die Annahme von Einladungen, Bewirtungen oder Gastgeschenken an den Vorstand oder an die vom Vorstand delegierten Personen im Rahmen dienstlicher repräsentativer Veranstaltungen (z.B. Empfänge, Einweihungen, Geschäftsessen) auch oberhalb der Wertgrenze von 25 Euro.

Strategische Ziele der Korruptionsprävention können beispielsweise die Verhinderung eines Skandals, die Verhinderung von korruptionsbedingten Vermögensschäden, der Schutz der im Unternehmen beschäftigten Agenten vor einer möglichen Strafverfolgung sowie die Aufrechterhaltung des Vertrauens von Bürgern oder Kunden sein.

Operative Ziele der Korruptionsprävention, die durch den Korruptionscontroller bzw. spezialisierte Unternehmensberater verfolgt werden, sind beispielsweise

- die Schulung der Mitarbeiter,
- die Information bestimmter Anspruchsgruppen (z.B. Kunden, Lieferanten)
- die Steigerung der Aufdeckungswahrscheinlichkeit von Korruptionsdelikten oder auch Begleitstraftaten,
- die Erstellung einer Ethikrichtlinie oder eines Informationsblatts,
- die Verbesserung der Unternehmenskultur sowie eine mögliche Identifizierungspolitik.

Die Geschäftsleitung eines öffentlichen oder privaten Unternehmens sollte zur Erreichung der strategischen und operativen Ziele der Korruptionsprävention einen Korruptionscontroller bestimmen. Hierbei sollte es sich um eine Führungskraft aus den Organisationsbereichen Personal, Organisa-

tion, Recht oder Revision handeln. Die Funktion zur Gestaltung des Korruptionscontrollings kann jedoch nicht nur von einer Einzelperson, sondern auch von einer Projektgruppe mit weiteren internen/externen Prüf- und Steuerungsorganen erfüllt werden. Die Initiative zur Durchführung eines Projekts Korruptionscontrolling erfolgte in der Praxis überwiegend durch verschiedene Korruptionsbekämpfungsgesetze, einen eigenen Korruptionsfall im Unternehmen, die Akquisition eines auf den Bereich Korruptionscontrolling bzw. Unternehmensethik spezialisierten Unternehmensberaters sowie durch Anregung eines Sachbearbeiters bzw. einer Führungskraft nach der Teilnahme an einem Seminar zur Korruptionsprävention.

Als externe Prüf- und Steuerungsorgane wirken bei dem betrieblichen Projekt Korruptionscontrolling hauptsächlich die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Rechtsanwaltskanzleien und spezialisierte Unternehmensberater mit.

Interne Prüf- und Steuerungsorgane sind beispielsweise der Korruptionscontroller, die Organisationseinheiten Innenrevision, Controlling, Organisationsentwicklung, Einkauf, Personalwirtschaft, Finanz- und Versicherungsmanagement sowie die Rechtsabteilung und der Pressesprecher.

Die Aufgaben der internen Prüf- und Steuerungsorgane werden nun dargestellt:<sup>8</sup>

#### 1. Funktion der Innenrevision

- Aufdeckung von Korruptionsdelikten bei der Durchführung von Prüfungen;
- Anfertigung von umfangreichen Revisionsberichten über die festgestellten Korruptionsdelikte oder Begleitstraftaten;
- Feststellung der Schadenshöhe;
- Klärung der Schuldfrage;
- Beratung der Prinzipals hinsichtlich der Erstattung einer Strafanzeige;
- Auftritt des Revisors bei den Strafverfolgungsorganen und vor Gericht als Zeuge;
- Verringerung von Tatgelegenheiten und Schwachstellen;
- Erhöhung der subjektiv empfundenen Aufdeckungswahrscheinlichkeit bei den Mitarbeitern (Abschreckungsfunktion).

#### 2. Funktion des Controlling

- Mitwirkung bei der Erstellung eines Frühwarnsystems;
- Analyse von quantitativen oder qualitativen Daten des Unternehmens (z.B. Kennzahlen) hinsichtlich eines Anfangsverdachts der Korruption;
- Informierung des zentralen Korruptionscontrollers oder des Revisionsleiters bei starken Abweichungsfeststellungen;
- Ermittlung von Abweichungsursachen;
- Beratung der Geschäftsleitung sowie der relevanten Führungskräfte bezüglich möglicher Optimierungen.

#### 3. Funktion der Organisationsentwicklung

- Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation hinsichtlich einer größtmöglichen Transparenz;
- Auslösen von Impulsen für Verhaltensänderungen der Mitarbeiter,

- Mitwirkung bei der Erstellung von Ethikrichtlinien;
- Steuerung der internen Kommunikation über das Intranet;
- Informierung der Mitarbeiter über Presseveröffentlichungen sowie kooperative Zusammenarbeit mit dem Pressesprecher.

#### 4. Funktion der Personalwirtschaft

- Suche und Auswahl von Mitarbeitern unter Berücksichtigung der betrieblichen Ethikpolitik;
- Förderung der betrieblichen Sozialisierungsprozesse bei den Agenten;
- Entwicklung von gerechten Anreiz- und Sanktionssystemen;
- Entwicklung von Führungsgrundsätzen;
- Auswahl von Sachbearbeitern oder Führungskräften, die an Korruptionscontrollingseminaren teilnehmen sollen;
- Auswahl von internen/externen Trainern zur Durchführung der Seminare und Festlegung der Seminarinhalte und der Seminarbegleitunterlagen;
- Analyse von Personalkennzahlen (z.B. Fehlzeiten, Fluktuation) oder sonstigen Informationen (z.B. Nebenbeschäftigungen, Gehaltspfändungen) im Rahmen des Personalcontrolling sowie Bereitstellung dieser Informationen an die relevanten Führungskräfte;
- Steigerung der Loyalität der Mitarbeitern durch eine aktive Identifizierungspolitik;
- Optimierung des Organisationsklimas und der Organisationskultur;
- Durchsetzung betrieblicher Sanktionen gegenüber den Mitarbeitern, die unter Korruptionsverdacht stehen (z.B. Kündigung, Gehaltskürzung);
- Mitwirkung bei der Erstellung von Ethikrichtlinien.

#### 5. Funktion des Finanz- und Versicherungsmanagement

- Bereitstellung von Zahlungsmitteln (Budget) zur Durchführung der Korruptionscontrollingaktivitäten (z.B. Beauftragung von Unternehmensberatern zur Durchführung von Schulungen, Errichtung eines Frühwarnsystems, Beschaffung von Büchern oder speziellen EDV-Programmen);
- Aufbereitung und Weiterleitung relevanter Informationen des Rechnungswesens an bestimmte Zielgruppen (z.B. Revision, Controller);
- Abschluss von Versicherungen zum Schutz vor Vertrauensschäden (Vermögensschäden aus Betrugs- Untreue- oder Korruptionsdelikten) bei der Euler Hermes Kreditversicherungs-Aktiengesellschaft.

#### 6. Funktion der Rechtsabteilung

- Juristische Beurteilung von Sachverhalten hinsichtlich des Anfangsverdachts eines Korruptionsdeliktes oder von Begleitstraftaten (z.B. Betrug, Untreue);
- Vertretung des Unternehmens im Auftrag der Geschäftsleitung bei den Strafverfolgungsorganen (Staatsanwaltschaft, Polizei);
- Erstattung von Strafanzeigen im Auftrag der Geschäftsleitung;