

Der englische Begriff Controlling Corruption wurde im Jahre 1988 erstmalig von *Klitgaard* verwendet (vgl. *Klitgaard*, 1998, S. 23 f.). Im deutschsprachigen Raum forderte *Schaupensteiner* erstmalig 1994 ein gezieltes Korruptionscontrolling zur Korruptionsbekämpfung (vgl. *Schaupensteiner*, 1994, S. 520).

Im Jahre 2006 entwickelte *Stierle* im Rahmen einer Forschungsarbeit an der Bergischen Universität Wuppertal auf der formalen Grundlage der Agency-Theory ein Korruptionscontrollingmodell mit den Akteuren Prinzipal, Agent und Klient. Dieses Modell wurde mit seinen Prämissen, Grundbeziehungen und Elementen sowie den Zielen, Verhaltensnormen und Verhaltensweisen der Akteure in öffentlichen und privaten Unternehmen beschrieben. Die Beziehungen zwischen den Akteuren im Grundmodell werden in *Abb. 1* dargestellt.

Auf Grund dieses Modells konnte der folgende deutsche Begriff entwickelt werden (vgl. *Stierle*, 2006, S. 209):

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 sowie die Steuerung der Mitarbeiter und Kunden/Lieferanten.

Korruptive Handlungen der Agenten und Klienten können im Unternehmen zu materiellen oder immateriellen Schäden führen. Auf Grund juristischer Regelungen (z. B. § 91 Abs. 2 AktG, § 130 OWiG) ist die Unternehmensleitung – der Prinzipal – zur Mi-

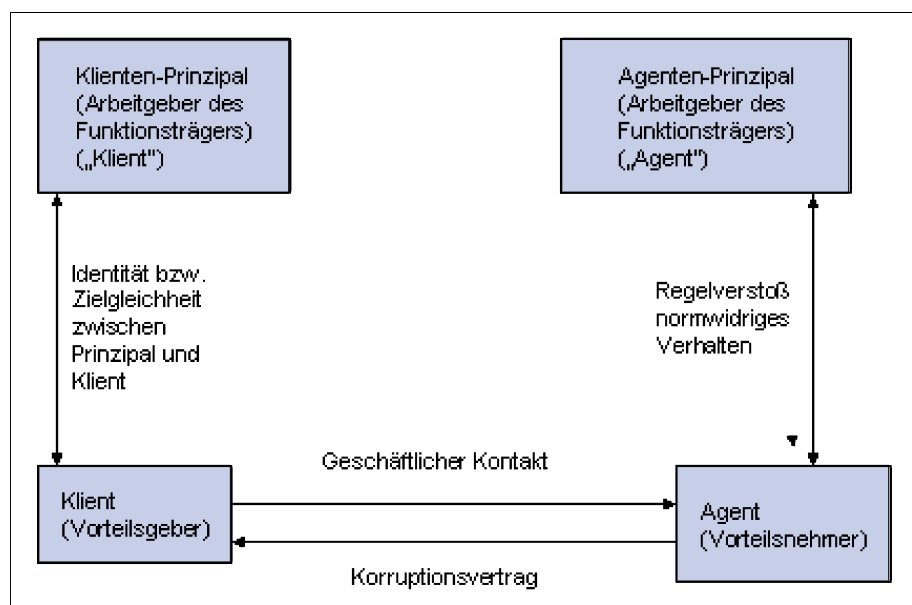
nimierung von korruptionsbedingten Risiken/Schäden zur Einführung eines Frühwarnsystems und eines wirksamen Korruptionscontrollings verpflichtet. Die Umsetzung dieser Aufgabe delegiert der Vorstand in größeren Unternehmen auf den Korruptionscontroller sowie weitere externe und interne Prüf- und Steuerungsorgane. Bei den externen Prüf- und Steuerungsorganen handelt es sich hauptsächlich um die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Rechtsanwaltskanzleien, Steuerberater sowie spezialisierte Unternehmensberater. Interne Prüf- und Steuerungsorgane sind beispielsweise die Organisationseinheiten Innenrevision, Controlling, Organisationsentwicklung, Einkauf, Personalwirtschaft, Finanz- und Versicherungsmanagement sowie die Rechtsabteilung und der Pressesprecher.

Frühwarnsysteme sollen die Veränderungen des Unternehmens und der

Umwelt, die Korruptionsgefahren für die Unternehmung bedeuten, frühzeitig ankündigen, so dass Maßnahmen zur Abwendung der Ereignisse möglich sind (vgl. *Rieser*, 1980, S. 29). Der Korruptionscontroller sollte im Rahmen der durchgeführten Risiko- und Schwachstellenanalyse festlegen, welche Bereiche innerhalb und außerhalb des Unternehmens eine mögliche Bedrohung sein können und beobachtet werden sollten.

Die Beobachtung externer Bereiche könnte sich beispielsweise erstrecken auf die politische, juristische, soziale und konjunkturelle Entwicklung. Ferner sollte das Verhalten der Klienten (Kunden, Lieferanten) berücksichtigt werden.

Bei den internen Beobachtungsbereichen sollte sich der Korruptionscontroller beispielsweise für sensible Organisationsbereiche, in denen Korrup-



Quelle: *Stierle*, 2006, S. 126.

Abb. 1: Beziehungen im Prinzipal-Agenten-Klienten-Modell

tionsdelikte passieren oder es zu Manipulationen seitens der Mitarbeiter kommen kann, interessieren. Sensible Organisationsbereiche sind im öffentlichen Unternehmen insbesondere der Beschaffungs-, der Genehmigungs-, der Leistungs- und der Kontrollbereich. Hier ist danach zu fragen, wie viele Mitarbeiter in diesen sensiblen Bereichen arbeiten und wie die einzelnen Geschäftsprozesse verrichtet werden. Gibt es korruptionsbedingte Risiken bei der Ausführung der einzelnen Geschäftsprozesse? Bei den privaten Unternehmen sind sensible Organisationsbereiche unter Berücksichtigung des § 299 StGB insbesondere der Beschaffungs-, der Lager- und der Vertriebsbereich.

Informationen zur Beantwortung möglicher Fragen erhält der Korruptionscontroller beispielsweise mit Hilfe der Medien, der amtlichen Korrespondenz der Aufsichtsbehörden, spezialisierten Unternehmensberatern sowie Mitarbeitern des eigenen Unternehmens aus den Organisationsbereichen Recht, Personal, Revision und Controlling. Hierbei kann es sich um Indikatoren (z. B. Nebentätigkeit, Überschuldung) oder Kennzahlen (z. B. Fluktuations- und Krankheitsquote) handeln. Ein weiterer interner Beobachtungsbereich ist das Verhalten der Mitarbeiter im Unternehmen, das durch die Dienstaufsicht, die Teamkontrolle sowie Prüfungen der Revision kontrolliert wird.

Korruption ist ein typisches Kontrolldelikt, das durch Kontrolldefizite (z. B. Vernachlässigung der Dienstaufsicht) begünstigt wird. Zur Erhöhung der vom Agenten subjektiv erwarteten Aufdeckungswahrscheinlichkeit kann der Korruptionscontroller die Dienstaufsicht sowie die internen Prüfungen durch die Revision verstärken. Ferner ist zu prüfen, ob das Prinzip der Funktionstrennung in der gesamten Organisation des Unternehmens optimal ge-

staltet wurde. Zur Optimierung der Ablauforganisation sollten bestehende Geschäftsprozesse danach untersucht werden, ob sie transparenter zu gestalten sind, und in einem Workshop sollte eine Ethik-Richtlinie entwickelt werden. Ferner sollte geprüft werden, ob die Auftragsvergaben durch organisatorische Maßnahmen (z. B. Vier-Augen-Prinzip, Firmen- und Bieterkartei) optimiert werden könnten. Das Verhalten der Mitarbeiter kann durch Seminare, Mitarbeiterbefragungen, Coaching, Erfolgsbeteiligungen und Sanktionen gesteuert werden. Abschließend kann der Korruptionscontroller das Verhalten der Kunden/Lieferanten über die Unterzeichnung von Integritätserklärungen steuern.

Fazit: Die Unternehmensleitung – der Prinzipal – ist zur Verminderung von korruptionsbedingten Risiken/Schäden auf Grund von juristischen Regelungen zur Einführung eines Frühwarnsystems und eines wirksamen Korruptionscontrollings verpflichtet. Diese Aufgabe delegiert er auf den Korruptionscontroller bzw. externe und interne Prüf- und Steuerungsorgane.

Literatur

Klitgaard, R., Controlling Corruption, Berkely, Los Angeles, London 1988.

Schaupensteiner, W.J., Bekämpfung von Korruptionsdelinquenz. Vom Unwesen des Bestechens und Bestochenwerdens, in: Kriminalistik, 1994, S. 514–524.

Rieser, I., Frühwarnsysteme für die Unternehmenspraxis, Diss. München 1980.

Stierle, J., Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, Diss., München, Mering 2006.

Stierle, J., Abwehr von korruptionsbedingten Unternehmenskrisen durch wirksame Frühwarnsysteme – Praxiserfahrungen und Gestaltungsanregungen, in: KSI – Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung, 2. Jg. (2006), H. 6, S. 209–215.

Dr. Jürgen Stierle, Recklinghausen