

# Langfristigen Erfolg durch ethisch orientiertes Management

## Neue Chancen für Beratungsgesellschaften durch wirksames Korruptionscontrolling

Dr. Jürgen Stierle und Stephanie Fuchs\*

*In dem folgenden Beitrag wird auf der Grundlage eigener langjähriger Erkenntnisse bei der Analyse von Korruptionsfällen und Bekämpfungsmaßnahmen sowie einer Forschungsarbeit an der Bergischen Universität Wuppertal nach der Beschreibung des Prinzipal-Agenten-Klienten-Modells erläutert, was das Management (Prinzipal) mit Hilfe von internen bzw. externen Prüf- und Steuerungsorganen (z.B. Korruptionscontroller) aktiv zur Korruptionsprävention beitragen kann. Hierbei soll deutlich werden, dass aktives Korruptionscontrolling die Unternehmensorganisation, das Organisationsklima und die im Unternehmen handelnden Personen positiv beeinflusst. Am Beispiel eines Projektes der Stadtwerke Bonn GmbH werden die Chancen von Beratungsgesellschaften bei der Gestaltung des Korruptionscontrolling erläutert.*

### 1. Einleitung

Durch die spektakulären Bestechungsaffären bei VW und Siemens beschäftigen sich Medien, Politik und Gesellschaft momentan so intensiv mit der Aufgabe Korruption möglichst früh zu entdecken und zu bekämpfen. Die Verabschiedungen 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>1</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 %)



Dr. Jürgen Stierle



Stephanie Fuchs

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. Korruptionsdelikte der Agenten und Klienten (Kunden, Lieferanten) können in öffentlichen und privaten Unternehmen zu materiellen Schäden oder einem Imageschaden führen.

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>2</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. 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:<sup>3</sup>

„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.“

\* 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, Revision und Kommunikation durch. Er promovierte berufsbegleitend im Jahr 2005 an der Bergischen Universität Wuppertal mit dem Thema „Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen“. Tel. 0 23 61-10 84 14, E-Mail: stierle@stierle-consulting.de.

1 Vgl. KPMG-Studie zur Wirtschaftskriminalität in Deutschland, 2006, S. 7.

2 Vgl. Enderle, G. u.a.: Lexikon der Wirtschaftsethik, 1993, S. 571.

3 Vgl. Stierle, J.: Abwehr von korruptionsbedingten Unternehmenskrisen durch wirksame Frühwarnsysteme-Praxiserfahrungen und Gestaltungsanregungen, in: Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung, (KSI), Berlin, 2006, S. 209.

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

In dem im Folgenden betrachteten Grundmodell<sup>4</sup> 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>5</sup>

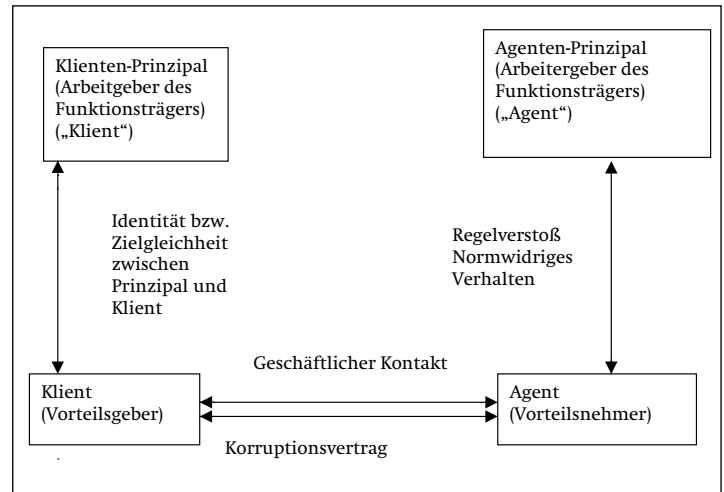
1. Der Prinzipal leitet ein öffentliches oder privates Unternehmen.
2. Für die Verwirklichung von Unternehmenszielen benötigt der Prinzipal Mitarbeiter (Agenten), denen er Aufgaben überträgt.
3. Der Prinzipal räumt den Agenten durch Vertrag oder Einzelanweisungen besondere Entscheidungs- oder Handlungsmöglichkeiten ein. Dieser Vertrag wurde in der Analyse von Dietz 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. Das Projektmanagementteam „Korruptionscontrolling“

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 Begleitstraf-taten zu bekämpfen.

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.

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, der Berücksichtigung verschiedener Anspruchsgruppen (z. B. Anteilseigner, Beschäftigte, Kunden, Lieferanten) 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 unter dem Gesichtspunkt der Sozialadäquanz bzw. der Genehmigung einen Handlungsspielraum für die Gestaltung der Ethikrichtlinie. Auch aus der Sichtweise der Personalvertretung (Betriebsrat/Personalrat) ist die Einräumung eines sozialadäquaten Handlungsspielraums notwendig, um dem Beschäftigten bei der Ausübung seiner beruflichen

Abbildung 1: Beziehungen im Prinzipal-Agenten-Klienten-Modell (Quelle: Autor)

<sup>4</sup> Vgl. Klitgaard, R.: Controlling Corruption, Berkeley, 1988, S. 69–74; Dietz, M.: Korruption: eine institutionenökonomische Analyse, Berlin, 1998, S. 29.

<sup>5</sup> Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, Mering, 2006, S. 125.