

Paris Lodron-Universität Salzburg

Studiengang Recht und Wirtschaft

Korruption

Organisationsbezogene Ursachen und Konsequenzen. Analyse und Erkenntnisse auch am aktuellen Beispiel ThyssenKrupp

Bakkalaureatsarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

Bachelor der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften (LLB.oec)

eingereicht von

Perihan Islekoglu

(0618332)

Im Rahmen des Seminars Strategisches Management

SS 2013

Seminarleiter: Prof. Dr. Christoph Ph. Schließmann

Salzburg, 30. Juni 2013

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	II
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
1 Einleitung.....	1
1.1 Aufgabenstellung.....	2
1.2 Vorgehensweise.....	3
2 Korruption – ein Überblick.....	4
2.1 Was ist Korruption?.....	4
2.2 Definition und Begrifflichkeit der Korruption.....	5
2.3 Juristischer Korruptionsbegriff.....	8
2.3.1 Korruption in strafrechtlicher Hinsicht.....	8
2.3.2 Die Kerndelikte.....	8
2.4 Sozialwissenschaftlicher Korruptionsbegriff.....	9
2.5 Ökonomischer Korruptionsbegriff.....	10
2.6 Eigene Definition.....	11
2.7 Definition zum Zweck dieser Arbeit.....	11
3 Wie entstehen Korruptionsbeziehungen?.....	12
3.1 Situative Korruption.....	12
3.2 Strukturelle Korruption.....	12
3.3 Systematische Korruption.....	13
4 Korruptionsanalyse.....	14
4.1 Die Prinzipal-Agent-Theorie in Organisationen.....	14
4.2 Korruptionsbegünstigende Ursachen.....	15
4.3 Organisationsinterne Ursachen.....	16
4.3.1 Schwachstellen im Bereich der Unternehmensorganisation.....	16

4.3.2	Intransparente betriebliche Handlungen.....	18
4.3.3	Organisationaler Zynismus	20
4.3.4	Schwachstellen im Verhalten der Führungskräfte	21
4.3.5	Mängel in der Unternehmenskultur.....	22
4.3.6	Mangelnde Anreiz- und Sanktionssysteme im Unternehmen	25
4.4	Organisationsexterne Ursachen der Korruption	26
4.4.1	Wandel der gesellschaftlichen sowie individuellen Normen und Wertvorstellungen	27
4.4.2	Wettbewerbsdruck.....	28
4.5	Überblick über die korruptionsbegünstigenden Ursachen.....	29
4.6	Weitere Korruptionsmaßnahmen.....	30
4.6.1	Auflösung der Agenturproblematik	30
4.6.2	Whistleblowing	32
5	Auswirkungen von Korruption.....	33
5.1	Die Normalisierung von Korruption in der Organisationspraxis	33
5.2	Das geheime korrupte Netzwerk	37
5.3	Kollektive Korruption.....	40
5.4	Schäden.....	41
6	Globaler Vergleich	43
6.1	Corruption Perceptions Index (CPI).....	43
6.2	Bribe Payers Index (BPI).....	44
6.3	Global Corruption Barometer (GCB)	46
7	Zusammenfassung und Ausblick	48
	Literaturverzeichnis.....	50

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Korruption als soziales Phänomen	6
Abbildung 2: Korruptions-Straftatbestände	9
Abbildung 3: Quelle: Krupp-Stiftung	23
Abbildung 4: Betrugsdreieck (Fraud Triangle)	1
Abbildung 5: Corruption Perceptions Index 2012	44
Abbildung 6: Bribe Payers Index 2011	45
Abbildung 7: Global Corruption Barometer 2010	46

Abkürzungsverzeichnis

AG:	Aktiengesellschaft
BGBL:	Bundesgesetzblatt
BMZ:	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BPI:	Bribe Payers Index
CPI:	Corruption Perceptions Index
GCB:	Global Corruption Barometer
KoorStrÄG:	Korruptionsstrafrechtsänderungsgesetz
StGB:	Strafgesetzbuch
TI:	Transparency International

1 Einleitung

„Ein Unternehmen sollte ganz einfach deshalb moralisch handeln, weil sich unmoralisches Handeln nicht lohnt! Wer die Moral vernachlässigt, der schadet in der Konsequenz auch der Profitabilität. Das mag nicht für jede Verlockung gelten, irgendwo einen schnellen Euro oder Dollar zu machen. Es gilt aber allemal, wenn nicht schnell verdientes Geld, sondern dauerhafter wirtschaftlicher Erfolg und die dauerhafte Existenz des Unternehmens angestrebt werden.

Denn Täuschung, Betrug und Korruption lassen sich auf Dauer nicht verbergen. Und wenn solche unrechtmäßigen Verhaltensweisen aufkommen, dann schadet das – unabhängig vom Strafmaß – der Reputation. Dies wiederum kann letztlich zu einem immensen wirtschaftlichen Schaden führen. Bereits dieser einfache Zusammenhang zeigt, dass Moral und Profit nicht im Widerspruch zueinander stehen [...]“¹

Das Phänomen Korruption besteht als solches vermutlich seit Beginn der menschlichen Zivilisation und beweist immer wieder aufs Neue seine Aktualität. Seit Anfang dieses Jahres sorgt der Stahlkonzern ThyssenKrupp Tag für Tag für neue Korruptionsschlagzeilen: Affären, die gewiss in die deutsche Industriegeschichte eingehen werden. Es ist nicht irgendeine Firma. Thyssen und Krupp sind bedeutende Namen; mit 150.000 Mitarbeitern ist er der größte Stahlkonzern und eines der wichtigsten Industrieunternehmen in Deutschland und gerade im Ruhrgebiet eine „riesige Nummer“.² Aber die Firma – die immer noch wie eine bessere Familie geführt wird – ist in einer existenzbedrohenden Krise, macht Milliardenverluste und kämpft permanent mit neuen Korruptionsaffären. Als Beispiel sind die zahlreichen Luxusreisen zu nennen, die ThyssenKrupp für Journalisten spendiert hat und die Spekulationen aufwerfen, ob die Luxusbehandlungen zur Beeinflussung der Berichterstattungen dienen sollten. Laut Ermittlungen der Staatsanwaltschaft Essen wird dem Unternehmen deshalb Untreue vorgeworfen.³ Zugleich machte sich ThyssenKrupp auch schuldig wegen illegaler Preisabsprachen. Erst gehörte der Konzern einem Aufzugskartell, dann einem Schienenkartell an.⁴ Die Folge davon war, dass Kunden um mehrere Hundert

¹ Pierer 2003 – Zwischen Profit und Moral S. 12

² Vgl. <http://www.thyssenkrupp.com> – ThyssenKrupp die Chroniken (abgerufen am 29.06.2013 um 09:54 Uhr)

³ Vgl. <http://www.deutsche-wirtschafts-nachrichten.de> (03.12.2012) – Korruptionsvorwurf gegen ThyssenKrupp (abgerufen am 29.06.2013 um 11:54 Uhr)

⁴ Vgl. <http://www.wirtschaftsblatt.at> (06.12.2012) – ThyssenKrupp versinkt im Sumpf (abgerufen am 27.06.2013 um 08:00 Uhr)

Millionen Euro geschädigt wurden. Abgesehen von dem Millionenschaden, der ThyssenKrupp wegen verschiedener Korruptions- und Kartellfälle entstanden ist, hat sich der Konzern von dem halben Vorstand getrennt. Man spricht hier von 50 Mitarbeitern, die an entscheidenden Stellen des Konzerns positioniert waren und nun das Unternehmen verlassen mussten.⁵

Ein merkwürdiger Widerspruch besteht darin, dass das Unternehmen ThyssenKrupp seit der Fusion 1999 einerseits ein Compliance-Programm – das die Rahmenordnung für das Unternehmen schafft mit all ihren Maßnahmen zur Einhaltung von Recht, Gesetz und unternehmensinternen Richtlinien – mit dem Fokus auf die Bereiche Kartellrecht und Korruptionsbekämpfung einführt,⁶ aber andererseits insbesondere der politische Wille zur Umsetzung zu bemängeln ist. Angesichts der Korruptionsaffären wie z. B. bei Siemens, Volkswagen, MAN und ThyssenKrupp, ist zu beobachten, dass immer mehr Fälle sichtbar werden und die Industriegesellschaft von diesem weitreichenden Übel betroffen ist, und dies nicht zu knapp. Nach einer klassischen Definition ist Korruption „der Missbrauch öffentlicher Macht zu privatem Nutzen“⁷. In diesem Sinn werden nur Bestechungen von Amtsträgern betrachtet und nicht die Korruption innerhalb des privaten Sektors. Dabei ist die Korruption zwischen Unternehmen der Privatwirtschaft ebenso groß und hoch problematisch.

1.1 Aufgabenstellung

Diese Arbeit analysiert die Besonderheiten der Korruption in Unternehmen. Dabei werden die wesentlichen Aspekte der Korruption unter Beachtung der korrupten Geschäftspraktiken bei ThyssenKrupp analysiert und es wird auf zwei Schwerpunkte eingegangen:

- Welches sind die organisationsbezogenen Bedingungen, welche die korrupten Geschäftspraktiken fördern? Als Ursache für Korruption wird in der Praxis oft angeführt, dass diese ein Teil der Geschäftspolitik wäre, die durch Korruptionsmaßnahmen bekämpft werden soll, ohne jedoch eine systematische Analyse der Ursachen voranzustellen. Daher werden ein Modellansatz, der

⁵ Vgl. <http://www.zeit.de> (30.12.2012) – ThyssenKrupp-Chef Hiesinger (abgerufen am 25.06.2013 um 09:00 Uhr)

⁶ Vgl. <http://www.thyssenkrupp.com> – Compliance-Programm (abgerufen am 23.06.2013 um 07:54 Uhr)

⁷ Senturia 1930 – Corruption, S. 449

eine Ursachenanalyse von Korruption ermöglicht, sowie entsprechend umsetzbare Lösungsvorschläge vorgestellt.

- Welche systematische Auswirkung hat Korruption? Dabei soll analysiert werden, welche Folgen und Schäden Korruption auf eine Organisation hat.

1.2 Vorgehensweise

Um die Ursachen und Auswirkungen von Korruption zu analysieren, wird zunächst in **Kapitel 1** einführend auf die Grundlage von Korruption eingegangen sowie die Zielsetzung dieser Arbeit näher erläutert. Der Korruptionsbegriff wird in **Kapitel 2** ausführlich untersucht. Im Zuge der Aufarbeitung der unterschiedlichen Definitionen wird von der Verfasserin eine allgemeine Begriffsbestimmung entworfen. Zum Zweck dieser Arbeit wird die sozialwissenschaftliche und ökonomische Forschung angewendet. Im Anschluss an den definitorischen Teil soll in **Kapitel 3** der Frage nachgegangen werden, wie Korruptionsbeziehungen entstehen. Hierzu wird auf die Formen von Korruption eingegangen. Mit dem Prinzipal-Agent-Modell der Institutionsökonomik wird in **Kapitel 4** das Modell thematisiert und eine Definition von Korruption erarbeitet. Anhand des Forschungsstands werden im Anschluss die Ursachen von Korruption systematisch ermittelt und entsprechende Lösungsmöglichkeiten und Präventionsmaßnahmen vorgestellt. Nach den Analysen der Ursachen werden in **Kapitel 5** die Auswirkungen von Korruption, insbesondere die Normalisierung und die sozialen Folgen, die mit der Geheimhaltung unter den Korruptionsakteuren einhergehen, thematisiert und die Folgen aus ökonomischer Sicht sowie die allgemeinen Schäden analysiert. Abschließend wird in **Kapitel 6** das Ausmaß von Korruption anhand der empirischen Forschungsergebnisse der Antikorruptionsorganisation Transparency International erörtert sowie ein globaler Vergleich vorgenommen, der besonders Auskünfte darüber gibt, dass kein Staat als frei von Korruption bezeichnet werden kann.

2 Korruption – ein Überblick

2.1 Was ist Korruption?

Korruption kann sehr vieles sein; so spricht man beispielsweise bei Bestechungen, Ämterpatronagen, Vorteilsannahme, Verknüpfung privater und dienstlicher Interessen, dubiosen Geldabflüssen, illegalen Preisabsprachen, Rüstungsgeschäften und noch bei vielen anderen Formen darüber. Die Frage nach einer Definition ist nicht nur für Forscher von großer Bedeutung, sondern sie hat auch eine praktische Relevanz.⁸ Wo sind die Grenzen zwischen korruptem und nicht-korruptem Verhalten. Wo hört beispielsweise Lobbyismus auf und wo fängt Korruption an? Oder ist Lobbying bereits eine Korruptionsform? Wann müssen sich Politiker oder Manager, wegen angenommener teurer Geschenke oder Einladungen, Bestechung im Sinne von „do ut des“ vorwerfen lassen? Angesichts dieser Fragen lässt sich erkennen, dass die Abgrenzung zwischen korruptem und nicht korruptem Handeln schwer zu ziehen ist und diese zudem je nach Land, Kultur, Struktur der Gesellschaft, der historischen Epoche, des politischen und ökonomischen Systems für die Beurteilung von korruptem Verhalten nach unterschiedlichen Maßstäben variiert. Bereits an der Wiege des Deutschen Reiches soll die Korruption als Geburtshelfer gestanden haben. Als Gegenleistung für das Anerbieten der Kaiserkrone an König Wilhelm von Preußen 1870 erhielt König Ludwig II. von Bayern aus geheimen Welfen-Fonds fortan jährlich 300.000 Goldmark. Auch in der amerikanischen Geldaristokratie des 19. Jahrhunderts war es mehr als üblich, nämlich „quasi-legal“, Ämter und Aufträge durch Bestechungsgelder zu kaufen. Korruption begleitet die Menschheitsgeschichte bis hinein in die heutige Zeit. Korruption wird in vielen Ländern unterschiedlich bewertet. Nicht überall wird alles als Korruption betrachtet, legt man deren Akzeptanz in der Bevölkerung als Maßstab an: So ist es z. B. in Griechenland üblich, den Arzt zu schmieren, um eine verlässliche Behandlung zu erhalten, in Deutschland war es vor 14 Jahren noch üblich im Ausland zu bestechen, denn die Schmiergelder konnten bis 1999 als Betriebsausgaben von der Steuer abgesetzt werden.⁹ In China wird Korruption mit der Todesstrafe geahndet,¹⁰ doch in Rumänien hingegen ist Korruption in allen Ebenen des Landes weit verbreitet, was von der rumänischen Bevölkerung sogar als normale

⁸ Vgl. Bannenberg 2007 – Korruption in Deutschland, S. 11

⁹ Vgl. Bannenberg 2007 – Korruption in Deutschland, S. 19

¹⁰ Vgl. Maier 2005 – Die Todesstrafe in China, S. 38

Problemlösungsstrategie akzeptiert wird.¹¹ Dementsprechend wird sie mit wenig Nachdruck sowie ohne große Konsequenz geahndet. Die Antworten auf die Frage, was Korruption ist, sollen durch diese Beispiele dem Leser zeigen, dass Korruption von unterschiedlichen Kulturen abhängt, entweder stößt sie auf Akzeptanz oder auf Ablehnung.

2.2 Definition und Begrifflichkeit der Korruption

Dem Begriff „Korruption“ ist keine einheitliche Definition zuzuordnen. In der wissenschaftlichen Literatur wird „Korruption“ auf verschiedene Weise interpretiert sowie in mehreren Dimensionen erfasst sowie in den verschiedenen Facetten dargestellt. Einige der von vielen verwendeten Definitionen sind:

„Unter Korruption wollen wir also verstehen, dass ein Beamter sein Amt als einen Betrieb betrachtet, dessen Einnahmen er im Extremfall zu maximieren versucht. Das Amt wird also zur ‚maximising unit‘.“¹²

„Nach der Definition von Transparency International ist Korruption der Missbrauch von anvertrauter Macht zum privaten Nutzen oder Vorteil.“¹³

„Als korrupt erscheint normwidriges Funktionärsverhalten vor allem dann, wenn es (a) privaten Zwecken dient; (b) im Rahmen einer Transaktion, also vereinfachend gesagt, ‚entgeltlich‘, nach Bestechung erfolgt, dabei (c) geheim bleibt und schließlich (d) der Gemeinschaft schadet.“¹⁴

„Zwischen Agent und Klient findet ein Tausch von Leistungen statt, der dem ‚primären‘ Vertrag zwischen Prinzipal und Agent dem Buchstaben oder dem Geiste nach in materieller oder prozeduraler Hinsicht widerspricht.“¹⁵

Für ein besseres Verständnis ist es zunächst hilfreich, den Begriff „Korruption“ in sprachlicher Hinsicht einzuordnen. Das Wort stammt aus dem lateinischen Verb „corrumpere“ und bedeutet übersetzt „verderben“, „verschlechtern“, „verführen“, „verleiten“. Alltagssprachlich wird das Wort oft mit Bestechung in Verbindung gebracht.¹⁶

¹¹ Vgl. Engelhard (01.03.2012) – <http://www.dradio.de> - Jeder schmiert - In Rumänien gehört die Korruption zum Alltag (abgerufen am 29.06.2013 um 15:00 Uhr)

¹² Klaveren 1957 – Die historische Erscheinung der Korruption, S. 292

¹³ <http://www.ti-austria.at/index> (abgerufen am 25.06.2013 um 15:00 Uhr)

¹⁴ Brünner 1981 – Korruption und Kontrolle, S. 168

¹⁵ Stykow 2006 – Staat und Wirtschaft in Russland, S. 91

¹⁶ Vgl. Olteanu 2012 – Korrupte Demokratie, S. 33-34

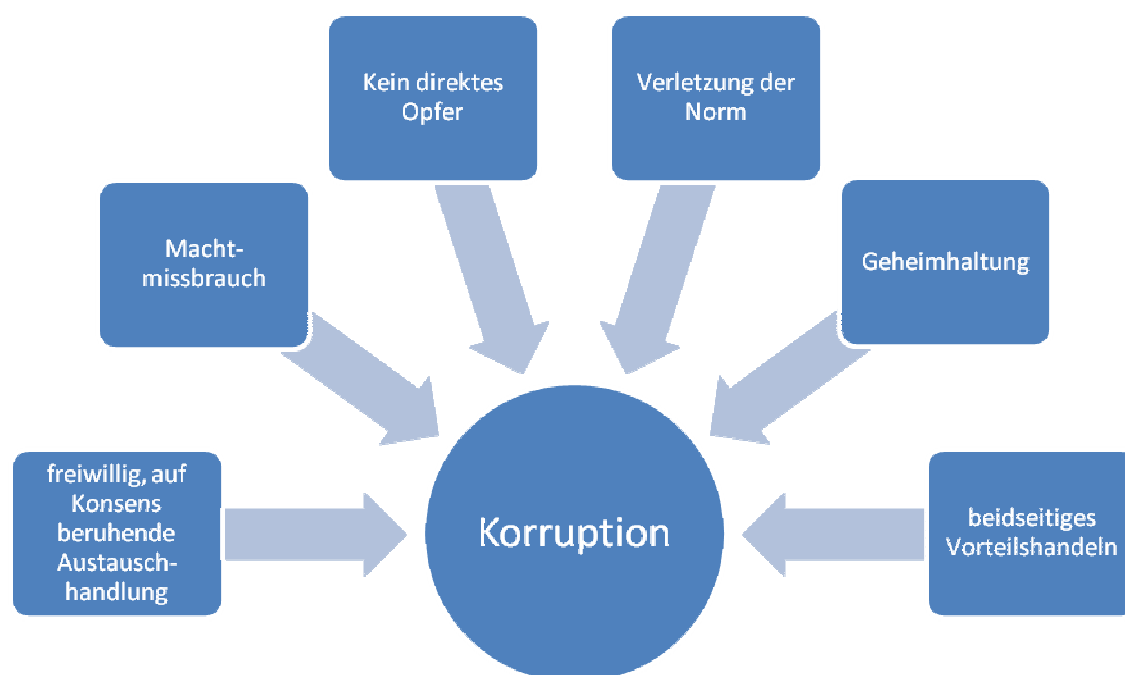
Konkret setzt Korruption folgende Merkmale voraus:

Abbildung 1: Korruption als soziales Phänomen (Quelle: angelehnt an Steßl)¹⁷

Korruption ist eine auf freiwilliger Basis beruhende Austauschbeziehung zwischen einer Person, die ein öffentliches Amt, eine Funktion in der Wirtschaft oder ein politisches Mandat bekleidet, und einem bestechenden Akteur.¹⁸ Aufgrund der Position des Amtsträgers – die ihm bestimmte Kontrollrechte verleiht – wird er bestochen. Als Gegenleistung erhält der Bestochene meistens Geld oder Sachzuwendungen, die er ohne Korruption nicht erhalten würde. Auf Basis des gegenseitigen Einverständnisses geschieht der Austausch von Leistung und Belohnung.¹⁹ Neben dem ausgehandelten Austausch beruhen die korrupten Aktivitäten auf dem Missbrauch von Macht.²⁰ Die Aktivitäten basieren auf Ausnutzung der Autorität sowie der Position und/oder Wissen der korrupten Akteure, um sie zum eigenen Vorteil, zum Nutzen eines Dritten und/oder der Allgemeinheit einzusetzen.²¹ Des Weiteren ist diese Austauschbeziehung gekennzeichnet durch die Abwesenheit eines direkten Opfers. In korrupten Geschäftspraktiken gibt es kein direktes Opfer: Da alle Involvierten von dem Austauschprozess profitieren, befinden sich die Opfer außerhalb dieser sozialen Beziehung.²²

¹⁷ Vgl. Steßl 2012 – Effektives Compliance Management in Unternehmen, S. 60

¹⁸ Vgl. Steßl 2012 – Effektives Compliance Management in Unternehmen, S. 58

¹⁹ Vgl. Hoon P., (2003) – Determinants of Corruption, S. 29-48

²⁰ Vgl. Bannenberg 2007 – Korruption in Deutschland, S. 27

²¹ Vgl. Steßl 2012 – Effektives Compliance Management in Unternehmen, S. 58

²² Vgl. Graeff, Schröder 2009 – Der Korruptionsfall Siemens, S. 151-171

Korrumpierte Geschäftspraktiken setzen voraus, dass bestimmte Normen verletzt werden; damit sind legale Normen ebenso gemeint wie die moralischen Werte. Die in Deutschland übliche Auslandsbestechung bis 1999 ist ein Beispiel dafür, dass Korruption sowohl legale als auch legitime Formen annehmen kann, um Geschäftsbeziehungen aufzubauen und Aufträge zu bekommen.

Ein weiteres wesentliches Merkmal bei der Betrachtung von Korruption ist die freiwillig und intentional getroffene Entscheidung der beteiligten Personen. Dieser Punkt ist vor allem deshalb interessant, weil Korruption in diesem Sinne als rationale Entscheidung erfolgt. In den praxisrelevanten Literaturen wird das Phänomen oftmals als ungewolltes Hineinrutschen in die Korruption induziert und so als unreflektierte Verhaltensform diskutiert.²³ Eine wesentliche Rolle spielen dabei psychologische Verführungsstrategien, die als eine forcierte Manipulation zur Mitwirkung an Korruption diskutiert werden. Eine dieser Strategien ist das sogenannte – nach dem Mafiaboss benannte – Don-Corleone-Prinzip einer mikropolitischen Einflussstrategie.²⁴ Dabei wird der Bestochene moralisch dazu verpflichtet, irgendwann eine Gegenleistung zu erbringen. Das Interessante an dieser Strategie ist, dass es zu keiner Verhandlung über den Austauschprozess kommt und nicht festgelegt wird, wann die aus Dankbarkeit und aus moralischer Verpflichtung erzeugte Gegenleistung eingefordert wird. Die Entscheidungsmacht liegt allein beim jeweiligen „Don Corleone“.²⁵ Die Notwendigkeit der Geheimhaltung ist ein weiteres Kennzeichen. Die beteiligten Akteure schließen sich zu einer intimen, gemeinsamen und geheimen Gesellschaft zusammen, innerhalb der sie geheime Absprachen hinsichtlich ihrer illegalen Ziele vereinbaren, um Vorteile zu erzielen.²⁶

Zusammenfassend wird jene Korruptionsbeziehung betrachtet, in der die beteiligten Personen freiwillig und intentional miteinander agieren, um einen illegalen Austausch, aufgrund ihrer Position und der damit verbundenen Chancen des Missbrauchs, zu ermöglichen. Dabei profitieren beide Seiten, vorausgesetzt dass die versprochene Leistung nicht an die Öffentlichkeit dringt.

²³ Vgl. Palmer 2008 – Extending the process model, S. 107

²⁴ Vgl. Bosetzky 2010 – Das Don-Corleone-Prinzip, S. 50-53

²⁵ Vgl. Steßl 2011 – It takes two to tango, S. 306

²⁶ Vgl. Steßl 2012 – Effektives Compliance Management in Unternehmen, S. 60

2.3 Juristischer Korruptionsbegriff

Als juristisches Phänomen ist die Korruption in der Wirtschaftskriminalität zu finden. Die Straftatbestände beziehen sich auf den Missbrauch einer Vertrauensstellung in den Funktionen der Verwaltung, Wirtschaft und Politik mit dem Vorsatz, einen materiellen oder immateriellen Vorteil zu erlangen, auf den kein rechtlich begründeter Anspruch besteht.²⁷ Dies betrifft sowohl den öffentlichen (Beamte, Amtsträger, Schiedsrichter, Sachverständige) als auch den privaten Bereich (Machthaber, Bedienstete oder Beauftragte).²⁸ *„Das am 01.09.2009 in Kraft getretene Korruptionsstrafrechtsänderungsgesetz 2009 (KorrStrÄG 2009), BGBl I, 2009/98, hat die Aufgabe, die wirtschaftlichen, behördlichen sowie politische Korruptionen aufzudecken, indem verschärfte Verfolgungen und Sanktionierungen getätigt werden. Das Ziel ist, den Staat, benachteiligte Unternehmen sowie Einzelne vor Verlusten durch derartige Kriminalität zu schützen und den Wirtschaftsstandort Österreich und die Beschäftigungssituation im Lande sicherzustellen.“*²⁹

2.3.1 Korruption in strafrechtlicher Hinsicht

Die Tatbestände der Korruption gliedern sich in Straftaten, die durch den Annehmenden (passive Bestechung: Bestechlichkeit, Vorteilsannahme), und solche, die durch den Gebenden (aktive Bestechung: Bestechung, Vorteilszuwendung) begangen werden. Des Weiteren unterteilen sich die Korruptionsdelikte in einen öffentlichen und privaten Bereich. Im öffentlichen Bereich sind die unmittelbaren Täter Beamte, Amtsträger, Gemeinschaftsbeamte und Schiedsrichter nach § 74 Abs. 1 Z 4, 4a, 4b, 4c StGB. Nach § 153a StGB ist im privaten Bereich unmittelbarer Täter der, der die Befugnis hat, über fremdes Vermögen zu verfügen oder einen anderen zu verpflichten. Das sind Machthaber privater Institutionen oder sonstige private Machthaber.³⁰

2.3.2 Die Kerndelikte

Anhand der folgenden Tabellen sollen die Delikte im öffentlichen und im privaten Bereich dargestellt werden:

²⁷ Vgl. Köck 2007 – Wirtschaftsstrafrecht, S. 73

²⁸ Vgl. Arnim, Heiny 2007 – Korruption, S. 2-14

²⁹ Eder-Rieder 2011 – Einführung in das Wirtschaftsstrafrecht, S. 105

³⁰ Vgl. Eder-Rieder 2011 – Einführung in das Wirtschaftsstrafrecht, S. 105-114

Öffentlicher Bereich

PASSIV	AKTIV
(§ 304 StGB) Bestechlichkeit	(§ 307 StGB) Bestechung
(§ 305 StGB) Vorteilsannahme	(§ 307a StGB) Vorteilszuwendung
(§ 306 StGB) Vorbereitung der Bestechlichkeit oder der Vorteilsannahme	(§ 307b StGB) Vorbereitung der Bestechung

Privater Bereich

PASSIV	AKTIV
(§ 153a StGB) Geschenkannahme durch Machthaber	(§ 168d StGB, § 10 UWG) Bestechung von Bediensteten oder Beauftragten
(§ 168c StGB) Geschenkannahme durch Bedienstete oder Beauftragte	(§ 160 Abs. 1 Z 2 2. Fall und Z 3 3. Fall StGB) Umtriebe während einer Geschäftsaufsicht, im Ausgleichs- oder im Konkursverfahren
(§ 265 Abs. 2 StGB) Bestechung bei der Wahl oder Volksabstimmung	(§ 265 Abs. 1 StGB) Bestechung bei der Wahl oder Volksabstimmung

Abbildung 2: Korruptions-Straftatbestände; Quelle: in Anlehnung an Eder-Rieder (2012)³¹**2.4 Sozialwissenschaftlicher Korruptionsbegriff**

Soziologisch betrachtet wird die Korruption als dauerhafte Tauschbeziehung einer handlungstheoretischen Analyse unterzogen, welche die Gründe der korrupten Taten analysiert.³² Dabei werden die Bedingungen untersucht, die Individuen dazu veranlassen, sich für oder gegen Korruption zu entscheiden. Wesentlich dabei ist, dass in korrupten Austauschbeziehungen anfänglich eine große Handlungsunsicherheit herrscht. Denn die beteiligten Akteure wissen, dass sie strafrechtlich und gesellschaftlich sanktioniert werden, wenn ihre Taten ans Licht der Öffentlichkeit kommen. Das heißt, bei der Entscheidung, korrupt zu agieren, tritt somit eine Handlungsunsicherheit auf. Auch der andere Akteur, der an der korrupten Handlung beteiligt ist, ist in dieser Situation genauso der Handlungsunsicherheit ausgesetzt. Demnach sind die Bedingungen für beide Seiten gleich.³³ Für eine dauerhafte korrupte Austauschbeziehung ist es daher wesentlich, die Bedingungen für korrupte soziale Strukturen herzustellen, und die Handlungsunsicherheiten nachhaltig zu reduzieren. Auf der einen Seite wird der Zusammenhalt in der korrupten sozialen Struktur

³¹ Vgl. Eder-Rieder 2011 – Einführung in das Wirtschaftsstrafrecht, S. 105

³² Vgl. Graeff, Schröder 2009 – Der Korruptionsfall Siemens, S. 70

³³ Vgl. Steßl 2012 – Effektives Compliance Management in Unternehmen, S. 61

gewährleistet, die auf gegenseitiger Ehrlichkeit und dem Verlass auf die Einhaltung der vereinbarten Leistung beruht, was meist auf einer freundschaftlichen und vertrauensvollen Beziehung basieren muss, und auf der anderen Seite gleichzeitig die Abgrenzung von Dritten sichergestellt, wobei die Unehrlichkeit sowie potenzielle Schädigung Dritter in Kauf genommen wird.³⁴

2.5 Ökonomischer Korruptionsbegriff

Aus der ökonomischen Perspektive findet bei Korruption unter Verletzung von Gesetzen und Verhaltensregeln ein Tausch zwischen Korruptionsnehmer und Korruptionsgeber statt.³⁵ Rein ökonomisch betrachtet ist die Korruption die Einführung eines illegalen Marktes mit rein marktwirtschaftlichen Gesetzen.³⁶ Unter Anwendung dieser Gesetze werden die knappen Güter wie Macht und Einfluss verteilt. Damit der Tausch geheim bleibt, müssen zusätzliche Aufwendungen erbracht werden. Daher ist dieses Mittel suboptimal, wird jedoch gewählt, um in den Markt eintreten zu können.³⁷

Nach dem Autor Klaveren ist Korruption als „maximising unit“ zu verstehen, in der ein Beamter sein Amt als einen Betrieb betrachtet, dessen Einnahmen er im Extremfall zu maximieren versucht.³⁸ Das heißt, die korrupten Handlungen werden durch die Maximierung des Eigennutzes begründet, die nicht an Werten und Rechtsordnung ausgerichtet sind.

Staffhorst³⁹ geht noch weiter und unterscheidet zwischen Belastungs- und Entlastungskorruption. Die Belastungskorruption, welche sich in der Nähe der Erpressung ansiedelt, stellt ein Machtungleichgewicht her. Dabei wird der Interaktionspartner zu Zusatzleistungen jeglicher Art motiviert bzw. gezwungen. Hingegen ist die Entlastungskorruption, die seitens der Interaktionspartner als „Win-win-Situation“ wahrgenommen wird, ein Tausch, aus welchem beide einen Vorteil für sich ziehen können. Dabei haben häufig die Akteure ein fehlendes Unrechtsbewusstsein oder andere Neutralisationstechniken, die der Akteur hinsichtlich der begangenen Tat entwickelt.

³⁴ Vgl. Steßl 2012 – Effektives Compliance Management in Unternehmen, S. 62

³⁵ Vgl. Bernhard 2004 – Steuerliche Maßnahmen gegen Korruption, S. 18

³⁶ Vgl. Coase 1988 – The firm, the market, and the law, S. 1-44

³⁷ Vgl. Berg 2004 – Wirtschaftskorruption, S. 14

³⁸ Vgl. Klaveren 1957 – Die historische Erscheinung der Korruption, S. 289

³⁹ Vgl. Staffhorst 2010 – Wertkonflikte in Unternehmen, S. 29 f.

2.6 Eigene Definition

Nach Meinung der Verfasserin wird der unscharfe Begriff Korruption besonders auf gesellschaftlicher Ebene sehr stark geübt. „Man kennt sich, man hilft sich“, das ist genau die Problematik des Anhäufens von Dankeschulden. Davon leitet die Verfasserin den Begriff der Korruptionsethik ab, der bundes- und auch weltweit betrachtet werden kann. Menschen, die in korrupte Geschäftspraktiken verwickelt sind, definieren für sich selbst, dass sie nichts Falsches machen. Sie sind in ihren kleinen Gruppen untereinander bzw. auch unter vier Augen und wenden das Kommunikationsdelikt Korruption als Schmiermittel an, um Dinge einfacher zu machen. Dabei werden die Bedürfnisse des oder der anderen berücksichtigt, die auf einer gegenseitigen Hilfsgemeinschaft basieren.

2.7 Definition zum Zweck dieser Arbeit

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass zwar Basispunkte bestehen, aber keine allgemeingültige Begriffsdefinition existiert. Es gibt viele Ursachen und Faktoren, die Korruption begünstigen, entscheidend bei einer Begriffssuche ist daher die Zweckmäßigkeit. Für den Zweck dieser Arbeit wird besonders auf den sozialwissenschaftlichen sowie ökonomischen Definitionsansatz eingegangen. Dabei wird das Prinzipal-Agent-Klient-Modell analysiert und die aus diesen Handlungen resultierenden Ursachen und Folgen, welche die Korruption begünstigen, werden identifiziert.

3 Wie entstehen Korruptionsbeziehungen?

3.1 Situative Korruption

Bei situativer Korruption setzt die Korruptionshandlung keine gezielte Planung oder Vorbereitung voraus, sondern ein spontaner Willensentschluss führt zu einem einmaligen illegalen Verhalten.⁴⁰ Beispielsweise entdeckt ein Mitarbeiter eines Unternehmens überraschend zwischen den überreichten Antragsunterlagen einen Geldschein. In dieser Überraschungssituation muss entschieden werden, ob man sich bestechen lässt oder nicht. Demnach wird von einer situativen Korruption gesprochen, wenn Personen über einen kurzen Zeitraum ein korruptes Beziehungsverhältnis miteinander eingehen, das eine einmalige korrupte Handlung ausdrückt.⁴¹ Jedoch kann aus einer vermeintlich harmlosen situativen Korruption eine fortwährende entwickelt werden.⁴²

3.2 Strukturelle Korruption

Strukturelle Korruption setzt hingegen eine bewusst geplante Tat voraus, die auf länger andauernder Korruptionsbeziehung basiert. Das Ziel ist der Aufbau langfristiger Beziehungen, um aus Sicht des Gebers wiederholte illegale Diensthandlungen oder Entscheidungen zum eigenen Vorteil zu erreichen. Andersherum geht es auf der Seite des Nehmers darum, einen materiellen oder immateriellen Vorteil zu erlangen.⁴³

An einem Beispiel erklärt, versucht der Geber zunächst durch kleine Aufmerksamkeiten eine persönliche Bindung zu schaffen, was auch als „Anfüttern“ bezeichnet wird.⁴⁴ Im Laufe der Zeit steigt der Wert der Geschenke und es entsteht ein Abhängigkeitsverhältnis. Wenn man dann selbst ein Anliegen hat, wird wohl kaum der neu gewonnene Freund dieses verwehren.

⁴⁰ Vgl. Litzcke, Linssen 2012 – Korruption, S. 9

⁴¹ Vgl. Bannenberg 2007 – Korruption in Deutschland, S. 33

⁴² Vgl. Litzcke, Linssen 2012, S. 10

⁴³ Vgl. Bannenberg 2007 – Korruption in Deutschland, S. 33

⁴⁴ Bannenberg 2007 – Korruption in Deutschland, S. 50

3.3 Systematische Korruption

Werden strukturelle Korruptionsbeziehungen großflächig international organisiert und möglicherweise ganze politische Systeme erfasst, dann spricht man von struktureller Korruption mit System.⁴⁵ Dieses kann zu regelrechten Netzwerken führen, in denen eine Vielzahl von Personen auf Nehmer- und Geberseite involviert sind. Durch netzwerkliche Einflussnahme werden umfassende Vereinbarungen, gegenseitige Absprachen und aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen zwischen mehreren hierarchischen Ebenen der Organisationsformen zugunsten der eigenen Interessen getroffen.⁴⁶ Als Beispiel sind die Korruptionskartelle zu nennen, die dazu führen, dass Kartellmitglieder außerhalb des Wettbewerbs festlegen, wer das günstigste Angebot abgibt und damit den Zuschlag erhält. Absprachen werden nicht als kriminell empfunden, sondern als Rechtfertigung gegen einen übermächtigen Staat und u. a. damit begründet, einen ruinösen Wettbewerb zu verhindern sowie für eine gleichmäßige Auslastung der Betriebskapazität im Interesse des Erhalts von Unternehmen und Arbeitsplätzen zu sorgen.⁴⁷ In diesen Korruptionsverflechtungen ist es dementsprechend für den einzelnen Akteur ziemlich schwer, sich dem Netzwerk der korrupten Handlungen zu verweigern oder sich daraus zurückzuziehen. Diese Art von Korruption gilt deshalb als besonders gefährlich und gehört zur Wirtschaftskriminalität.⁴⁸

⁴⁵ Vgl. Eigen 2003 – The web of corruption, S. 89

⁴⁶ Vgl. Bannenberg 2007 – Korruption in Deutschland, S. 33-34

⁴⁷ Vgl. Bannenberg 2007 – Korruption in Deutschland, S. 56-57

⁴⁸ Vgl. Eigen 2003 – The web of corruption, S. 99

4 Korruptionsanalyse

4.1 Die Prinzipal-Agent-Theorie in Organisationen

Die Prinzipal-Agent-Theorie ist ein aus der Wirtschaftswissenschaft stammendes Modell der Institutionsökonomie.⁴⁹ Dieser Ansatz thematisiert schwer vorhersehbares Verhalten aus Organisationssicht. In diesem Modell tritt die formale Organisationsstruktur stark zurück. Man geht generell davon aus, dass es ihr nicht gelingt, das Verhalten der Organisationsmitglieder mit ihren Regeln zu steuern. Im Vordergrund steht vielmehr die „Unterwelt“ der Organisation, der heimliche Betrug, die egoistische Interessendurchsetzung, die geschickte Täuschung usw. Es handelt sich also auch um einen Ansatz, der bei Interessenkonflikten seinen Ausgangspunkt nimmt.⁵⁰

Im Zentrum steht ein Interessenkonflikt zwischen Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmer (Agent). Thematisiert wird der Konflikt im Rahmen einer Vertragsbeziehung, die durch asymmetrische Informationsstände gekennzeichnet ist.⁵¹ Analysiert wird aus Sicht des Prinzipals, von dem angenommen wird, dass er durch die Informationsasymmetrie einen Nachteil hat. Sobald diese Informationsasymmetrie durch den Prinzipal nicht beseitigt wird, nicht zuletzt wegen Kontrollkosten, entsteht ein diskreter Handlungsspielraum für den Agenten. Diese Informationsasymmetrie oder dieser Handlungsspielraum wird durch opportunistisches Verhalten brisant, weil davon ausgegangen wird, dass der Agent nicht nur von Eigennutz getrieben ist, sondern die Situation schonungslos und ohne jeden moralischen Skrupel zu seinen Gunsten ausnützt. Mit anderen Worten: Man muss mit Lügen, Betrügen, Täuschen u. a. rechnen. Im Kern besteht also das Agenturproblem darin, dass sich der Prinzipal nie sicher sein kann, ob ihn der Agent nicht übervorteilt, d. h. seinen Informationsvorsprung zu seinen Gunsten ausnützt,⁵² was demnach folgendermaßen definiert werden kann:

⁴⁹ Vgl. Richter und Furubotn 2003 – Neue Institutionenökonomik, S. 33-38

⁵⁰ Vgl. Schreyögg 2003 – Prinzipal-Agent-Beziehungen in Organisationen

⁵¹ Vgl. Alparslan 2006 – Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie, S. 12

⁵² Vgl. Schreyögg 2012 – Grundlagen der Organisation, S. 164-165

Das ökonomische Prinzipal-Agent-Problem wird um einen zusätzlichen Akteur, den Klienten, der den Agenten besticht, um dafür eine Gegenleistung zu erhalten, erweitert.⁵³ Dieses Modell mit drei Akteuren, nämlich dem Prinzipal, dem Agenten und dem Klienten, geht auf Banfield⁵⁴ zurück. Erfolgt der Austausch von Bestechungsgeldern und eine Gegenleistung zwischen Agent und Klient, so ist die Korruption als Vertragsbruch zu definieren, weil der Austausch zwischen Agent und Klient vertragswidrig in Bezug auf den Vertrag zwischen Prinzipal und Agent ist.⁵⁵

Bei institutionellen Rahmenordnungen, die Defizite aufweisen, kann Korruption die Situation der Akteure verbessern. Wenn diese Rahmenordnungen nicht zu bemängeln sind, aber Mängel in der Sanktionierbarkeit von Verträgen bestehen, kann es dazu kommen, dass Verträge nicht auf legale oder legitime Weise zustande kommen. Das heißt, es gäbe sehr viele illegale bzw. illegitime Verträge, die nicht durch Rahmenbedingungen geschützt werden. Diese Verträge können korrupte Beziehungen unterlaufen, so dass letztlich ein Regelverstoß den anderen ausgleicht. Wenn jedoch Rahmenordnungen hinreichend sanktioniert werden, aber die inhaltliche Ausgestaltung zu bemängeln ist, so kann man durch Korruption diese Mängel abmildern.⁵⁶

4.2 Korruptionsbegünstigende Ursachen

Bei der Ursachenforschung für die Korruption gibt es keine geschlossene Theorie. Um die Ursachen korrupter Machenschaften erkennen zu können, müssen daher verschiedene Ansätze wie soziologische, juristische, psychologische, ökonomische usw. beachtet werden. Aufgrund der Darlegung des Prinzipal-Agent-Klient-Modells werden besonders Umstände analysiert, die einen Vertragsbruch begünstigen. Dabei lässt sich folgende zentrale Frage stellen: „Welche Ursachen bzw. welche Situationen führen dazu, dass der Agent einen Vertragsbruch begeht?“ Für die Entstehung von Korruption sind Fehlentwicklungen in einer Organisation für den Agenten und den Klienten begünstigende Voraussetzungen. Solche Fehlentwicklungen und Defizite sind sowohl auf organisationsinterne wie auch -externe Ursachen zurückzuführen, die im Nachfolgenden dargestellt werden sollen sowie entsprechende umsetzbare Präventionsmaßnahmen.

⁵³ Vgl. Steßl 2012 – Effektives Compliance Management in Unternehmen, S. 62

⁵⁴ Vgl. Banfield 1975 – Corruption as a feature, S. 587-605

⁵⁵ Vgl. Steßl 2012 – Effektives Compliance Management in Unternehmen, S. 62

⁵⁶ Vgl. Pies und Leschke 2000 – Ronald Coase' Transaktionskosten-Ansatz, S. 114-118

4.3 Organisationsinterne Ursachen

4.3.1 Schwachstellen im Bereich der Unternehmensorganisation

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ sagt ein altes Sprichwort. In diesem Zusammenhang trifft dies zu, weil es meist zu Korruptionen kommt, wenn Schwachstellen in den Organisationsebenen vorliegen, die durch mangelnde Kontrolleinrichtungen ausgelöst werden. Das Unternehmen ThyssenKrupp verfügt seit der Fusion von Thyssen und Krupp 1999 über ein Compliance-Programm, das als Maßnahme zur Einhaltung von Recht, Gesetz und unternehmensinternen Richtlinien zur wesentlichen Leitungsaufgabe zählt.⁵⁷ Das Wort Compliance steht für die Einhaltung von Verhaltensregeln, Gesetzen und Richtlinien, die im Unternehmen eine Rahmenordnung schaffen, um korruptionsfreie Arbeitsdurchführungen zu ermöglichen.⁵⁸ ThyssenKrupp beschreibt ihren Schwerpunkt der Compliance-Aktivität in den Bereichen Kartellrecht und Korruptionsbekämpfung.⁵⁹ Dabei ist besonders zu erkennen, dass das Einführen von Kontrollsystemen keine Wirkung hat, wenn eine mangelnde Kontrolle vorliegt.⁶⁰ Eine mangelnde Dienstaufsicht sowie unzureichende Kontrollsysteme führen zu einem Defizit in Organisationsstrukturen, die dazu beitragen, dass Agenten eine Kontrolle nicht fürchten. Nach den Erkenntnissen aus Korruptionsermittlungsverfahren wurde festgestellt, dass die Korruptionsneigung eines Agenten zunimmt, wenn seiner Ansicht nach die von ihm subjektiv erwartete Aufdeckungswahrscheinlichkeit und negative Sanktionen durch den Vorgesetzten gering eingeschätzt werden.⁶¹ Demnach ist eine wirksame Kontrolle im Rahmen der Dienstaufsicht von großer Bedeutung für eine Korrektur-, Präventiv- und Sicherheitswirkung. Durch die Korrekturwirkung des Vorgesetzten über die fachliche Leitung und Führung des Mitarbeiters (Agenten) sollen zukünftig Fehler in Arbeitsergebnissen des Agenten eliminiert werden. Die Präventivwirkung besteht darin, dass das Auftreten von Fehlern vermindert wird. Daher ist es wichtig, dass die Kontrollergebnisse dem Verursacher mitgeteilt werden, so dass er seine eigenen Stärken und Schwächen erkennen und an seiner Personalentwicklung arbeiten kann. Die Sicherheitswirkung hat zur Folge, dass der kontrollierte Agent Kenntnisse über seine eigene Leistungsfähigkeit erhält.⁶²

⁵⁷ Vgl. <http://www.thyssenkrupp.com> – Compliance Programm (abgerufen am 27.06.2013 um 17:28 Uhr)

⁵⁸ Vgl. Quentmeier 2012 – Praxishandbuch Compliance, S. 13

⁵⁹ Vgl. <http://www.thyssenkrupp.com> – Compliance Programm (abgerufen am 26.06.2013 um 15:00 Uhr)

⁶⁰ Vgl. Schaupensteiner – Das Korruptionsbekämpfungsgesetz, S. 699

⁶¹ Vgl. Zachert 1998 – Korruption, Gefahr für Wirtschaft und Verwaltung, S. 97

⁶² Vgl. Eidam 9/1996 – Korruption als Betriebsmodus, Unternehmensethik und Schuldstrafrecht, S. 545

In der Praxis ist oft zu sehen, dass Spezialisten von ihren unmittelbaren Vorgesetzten aufgrund mangelnder fachlicher Kenntnisse im Rahmen der Dienstaufsicht nicht richtig kontrolliert werden. Zusätzlich tragen zu lang in einem gefährdeten Bereich verweilende Mitarbeiter immer wieder dazu bei, in Korruptionsbeziehungen verwickelt zu sein, weil ihr Vorgesetzter seinen langjährigen Mitarbeitern blind vertraut. Diese Motive und kontrollorientierten Gründe könnten Ursache dafür sein, dass sich die Korruptionsneigung der Agenten in einer Organisation erhöht.⁶³

In besonders korruptionsgefährdeten Organisationsbereichen muss die Zuordnung von Aufgaben zu den Aufgabenträgern gut durchdacht und strukturiert werden. Für Agenten, die über längere Zeit auf demselben Dienstposten eingesetzt werden, besteht die Gefahr, im Laufe der Jahre enge Bindungen zu Klienten aufzubauen, die von diesen ausgenutzt werden, um sich rechtswidrig Vorteile zu verschaffen. Im Interesse der Korruptionsprävention liegt es nahe, derartigen Entwicklungen entgegenzuwirken. Dies könnte beispielsweise im Wege der Rotation des Agenten nach einem gewissen Zeitablauf sein, indem er seinen Arbeitsplatz wechselt und auf einem anderen Dienstposten eingesetzt wird. Wenn die Rotation aufgrund von Spezialisierung nicht möglich ist, sollte die Dienstaufsicht verstärkt werden.⁶⁴

Arbeitsplatz-Rotationen können Organisationsstrukturen verbessern und vor Unregelmäßigkeiten und Manipulationen schützen. Denn bei Neubesetzung der Stelle durch einen neuen Agenten kann bei dessen Einarbeitung die Manipulation des vorherigen Stelleninhabers festgestellt werden.⁶⁵ Job-Rotation sollte in besonders korruptionsgefährdeten Organisationsbereichen als Teil der Unternehmenskultur verankert sein. Diese Rotationsverfahren sollten sowohl auf Sachbearbeiter als auch auf Führungskräfte angewendet werden. Job-Rotationen sind nicht immer einfach umzusetzen bzw. es müssen die ökonomischen Grenzen mit berücksichtigt werden. Denn diese führen im Unternehmen zu Personalkosten, weil beispielsweise ein neuer Agent sich teilweise über einen Zeitraum von 6 Monaten bis 3 Jahren einarbeiten muss. Des Weiteren ist zu bedenken, dass diese Präventionsverfahren bei Spezialisten nur bedingt angewendet werden können. Ein neuer Arbeitsplatz bedeutet für den Agenten zunächst einmal eine neue, meistens auch unsichere Situation, weil die neuen Geschäftsprozesse erlernt werden müssen und er sich in die Gruppe

⁶³ Vgl. Westhof 1989 – Die wettbewerbswidrige Beeinflussung des öffentlichen Beschaffungswesens, S. 188

⁶⁴ Vgl. Claussen, Herbig 1995 – Korruption im öffentlichen Dienst, S. 22

⁶⁵ Vgl. Hofmann 1992 – Ist die Forderung nach Funktionstrennung und Vier-Augen-Prinzip heute noch sinnvoll?, S. 219

im Rahmen der Gruppendynamik integrieren muss. Aus diesem Grund sollten die Job-Rotationen nur in jenen Bereichen angewendet werden, in denen die Leistungen eines Agenten über einen längeren Zeitraum stark nach unten oder oben abweichen.⁶⁶

4.3.2 Intransparente betriebliche Handlungen

Durch unzureichende Transparenz der einzelnen Geschäftsabläufe im Unternehmen lässt sich die Frage stellen, wie innerhalb der Organisationsstruktur Korruption aufgedeckt werden soll. Zweifellos besteht die Gefahr, dass Korruption mit der Größe und Unübersichtlichkeit eines Unternehmens wächst. Denn nicht eindeutig abgegrenzte Organisationsstrukturen und intransparente Geschäftsabläufe könnten für Agenten und Klienten den Freiraum ermöglichen, Korruptionsbeziehungen einzugehen.⁶⁷ Auch bei ThyssenKrupp ist eine unzureichende Transparenz der Entscheidungsprozesse und Geschäftsabläufe innerhalb der Organisationsstruktur zu erkennen. Der Konzern weist mit seiner Größe und Unübersichtlichkeit unklar abgegrenzte Organisationsstrukturen sowie intransparente Geschäftsabläufe auf. Hierzu lässt sich folgendes Beispiel anführen:

Für Schlagzeilen sorgen bei ThyssenKrupp nicht nur die Schmiergeldzahlungen und Kartellverstöße, sondern auch die Verschleierung von Informationen und Täuschung des Aufsichtsrats. Ein Stahlwerk in Brasilien⁶⁸ sollte für ThyssenKrupp den Durchbruch bringen, doch es wurde das größte Desaster für diese deutsche Traditionsfirma. Das geplante Stahlwerk sollte ursprünglich 3,5 Milliarden Euro kosten, mittlerweile wurde ein Vermögen von mehr als 8 Milliarden Euro investiert, mehr als die Firma ThyssenKrupp heute an der Börse wert ist. ThyssenKrupp wollte das Stahlwerk besonders preisgünstig bauen lassen und vergab den Auftrag an eine chinesische Firma, die statt einer neuen modernen Anlage aber Chinaschrott lieferte – was für ThyssenKrupp zum Verhängnis wurde. Zum einen mussten sie das Stahlwerk teuer reparieren lassen und zum anderen produzierte das Stahlwerk viel zu wenig Stahl, aber umso mehr Staub und Ascheregen, die immer wieder über die Anwohner des Werkes niedergingen. Der frühere Chef von ThyssenKrupp, Ekkehard Schulz, war maßgeblich verantwortlich für die Entscheidungen und Abläufe im Stahlwerk. In Konzernkreisen wird ihm unterstellt, dass er die wahren Kosten für das brasilianische Werk

⁶⁶ Vgl. Stierle 2008 – Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, S. 65

⁶⁷ Vgl. Vahlenkamp, Knauß 1997 – Korruption, S. 136

⁶⁸ Vgl. Marian (05.07.2012) – <http://www.zeit.de> - Die versenkten Milliarden (abgerufen am 29.06.2013 um 17:29 Uhr)

bewusst gegenüber dem Aufsichtsrat verschleiert und dass er wissentlich getäuscht habe. Diese Vorwürfe werden vehement abgestritten mit dem Argument, dass die Baukosten dem Aufsichtsrat regelmäßig berichtet worden seien. Des Weiteren rechtfertigt er seine Lage mit folgenden Worten: „Ich habe zu lange den falschen Leute vertraut, Leuten, die mir die Lage geschönt dargestellt haben. Als mir dann andere die Situation ungeschminkt beschrieben haben, war es fast zu spät [...]. Der Schaden wäre geringer gewesen, wenn ich früher gehandelt hätte.“⁶⁹

Eine transparente Organisation ist das „Um und Auf“ und sollte für folgende betriebliche Handlungen sichergestellt werden:

- Eine durchschaubare Personalpolitik; sie führt dazu, dass die Führungskraft das Vertrauen ihrer Mitarbeiter gewinnt, insbesondere bei nachvollziehbaren Personalentscheidungen.
- Klare Zuständigkeits- und Kompetenzregelungen.
- Aufgaben, Verantwortung und Entscheidungskompetenz sollten nicht nur bei einer einzelnen Person liegen.
- Werden auf einzelne Führungskräfte zu viele Entscheidungskompetenzen übertragen, sollten diese übersichtlich und kontrollierbar sein;
- Bei Spezialisierung einzelner Aufgabenbereiche ist eine strengere Kontrolle erforderlich, damit der Experte nicht zum „Alleinherrscher“ wird.
- Entscheidungen müssen ausreichend begründet und detailliert protokolliert werden.

Die Offenheit des Unternehmens im Umgang mit seinen Klienten und Kunden ist sehr wichtig, um Transparenz und Übersichtlichkeit gewährleisten zu können. Hierzu gehören eine „offensive Informationspolitik“ über die Handlungsweisen und Entscheidungen des Unternehmens sowie eine fachgerechte Beratung über die einzelnen Organisationsabteilungen.⁷⁰

⁶⁹ Martin & Wolfgang (20.01.2012) – www.handelsblatt.com - Einer musste die Verantwortung übernehmen, (abgerufen am 29.06.2013 um 18:00 Uhr)

⁷⁰ Vgl. Vahlenkamp, Knauß 1997 – Korruption, S. 137

4.3.3 Organisationaler Zynismus

In diesem Zusammenhang sprechen Dean et al.⁷¹ vom Konzept des organisationalen Zynismus. Dieser Faktor ist eine negative Einstellung eines Agenten gegenüber der Organisation, die drei Aspekte beinhaltet:

- Mangelhafte Integrität der Organisation
- Negative Gefühle gegenüber der Organisation und
- Neigung zu kritisierendem und ablehnendem Verhalten

In der Forschung kam man zum Ergebnis, dass sich organisationaler Zynismus erfassen und messen lässt.⁷² Die wichtigsten Ursachen für organisationalen Zynismus sind unter anderem Gründe wie:

- Verfahrensmäßige Diskriminierung, wie beispielsweise Unfairness; mangelnde Transparenz; keine Einbeziehung von Mitarbeitern in Entscheidungen, die direkte Folgen hätten⁷³
- Distributive Diskriminierung, weil Mitarbeiter massiv entlassen geworden sind bei gleichzeitigen Steigerungen von Managergehältern⁷⁴
- Interaktionale Diskriminierung durch respektloses Kommunikationsverhalten der Führungskräfte gegenüber Mitarbeitern⁷⁵
- Mangelndes Vertrauen in das Management⁷⁶
- Selbstverwirklichungsdefizite
- Mangelnde Vermittlung der Werte

Nach Kanter und Mirvis⁷⁷ ist davon auszugehen, dass ungefähr 40 % der Mitarbeiter einer Organisation relativ bis sehr stark zynisch gegenüberstehen. Bei starkem organisationalen Zynismus ist mit folgenden Nachteilen zu rechnen:

⁷¹ Vgl. Dean, Brandes und Dharwadkar 1998 – Organizational cynicism, S. 342

⁷² Vgl. Dean, Brandes und Dharwadkar 1998 – Organizational cynicism, S. 351

⁷³ Vgl. Albrecht 2002 – Perceptions of integrity, S. 320

⁷⁴ Vgl. Andersson und Bateman 1997 – Cynicism in the workplace, S. 449

⁷⁵ Vgl. Bernerth, Armenakis und Walker 2007 – Justice, cynicism, S. 303

⁷⁶ Vgl. Kanter und Mirvis 1989 – The cynical Americans, S. 205

⁷⁷ Vgl. Kanter und Mirvis 1989 – The cynical Americans, S. 322

- Geringe emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen⁷⁸
- Rückgang der Leistung⁷⁹
- Zunahme von kontraproduktivem Verhalten⁸⁰
- Emotionale Erschöpfung⁸¹
- Unzufriedenheit sowie geringeres Vertrauen gegenüber einem neuen Arbeitgeber⁸²

Bei Gründen wie diesen ist es nicht selten, dass betroffene Personen zynische Einstellungen gegenüber dem eigenen Unternehmen entwickeln. Dies ist problematisch angesichts der Tatsache, dass Unternehmen in Zeiten wie diesen, in denen ein enormer Wettbewerbsdruck besteht, und durch sich zunehmend verändernde Märkte auf die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter angewiesen sind sowie auf deren Loyalität.⁸³ So muss die Organisation sich davor fürchten, dass zynisch eingestellte Mitarbeiter nicht nur ihr Leistungsverhalten verringern, sondern sogar verstärkt zu negativem Verhalten neigen, wenn Ungerechtigkeiten vorliegen.

4.3.4 Schwachstellen im Verhalten der Führungskräfte

In jedem Unternehmen werden Werte, Normen und Glaubensvorstellungen diskutiert bzw. gefordert. Die Diskussion solcher Normen ist gewiss wichtig für das Unternehmen selbst, jedoch nicht ausreichend, um Korruption effektiv zu verhindern, denn gerade im Zusammenhang mit diesem Thema ist die Vorbildfunktion und Integrität der Führungskraft von großer Bedeutung.⁸⁴ Bei näherer Betrachtung des Führungsverhaltens bei ThyssenKrupp ist zu erkennen, dass zwar im Unternehmen klare, schriftlich festgelegte Verhaltensregeln und Vorschriften gegen Korruption gelten, aber nicht jeder der oberen Chefetage der Ansicht ist, dass diese Regeln, Vorschriften und Gesetze für alle gelten. Wenn das Verhalten der oberen Führungskräfte nicht funktioniert, ist das Problem, wie einst das Sprichwort sagte: „Der Fisch stinkt vom Kopf her“, oft vorprogrammiert. Denn die Führungskräfte haben auf ihre Mitarbeiter grundsätzlich eine Vorbildfunktion und bewirken somit einen

⁷⁸ Vgl. Brandes, Dharwadkar und Dean 1999 – Does organizational cynicism matter?, S. 123

⁷⁹ Vgl. Brandes, Dharwadkar und Dean 1999 – Does organizational cynicism matter?, S. 130

⁸⁰ Vgl. Eaton 2000 – A social motivation approach to organizational cynicism, S. 101

⁸¹ Vgl. Johnson 2003 – The effects of psychological contract breach and organizational cynicism, S. 627

⁸² Vgl. Abraham 2000 – Organizational cynicism, S. 269

⁸³ Vgl. Litzcke, Linssen 2012 – Korruption, S. 22

⁸⁴ Vgl. Schäfer 1996 – Vorbildfunktion, S. 2490

Nachahmungseffekt, was die Korruptionsrate bei schlechtem Vorbild steigern könnte.⁸⁵ Wie sie der Mitarbeiter verändert, hängt natürlich auch von deren Persönlichkeit ab. Kommt ihnen korruptes Verhalten gelegen, wird sich eine Denkweise in Form von „Wenn es alle anderen auch tun, darf ich es auch“⁸⁶ schnell entwickeln oder aber ganz im Gegenteil wird dieses unrechte Verhalten nicht unterstützt. In letzterem Fall ist es für den Mitarbeiter gewiss schwer, sich gegen seinen Vorgesetzten zu stellen aus Angst, nichts beweisen zu können oder entlassen zu werden. Deshalb wird auch meistens nichts dagegen unternommen.

Hochrangige Führungskräfte, die selbst Korruptionsstraftaten begehen und innerbetriebliche Regeln selbst unbeachtet lassen, sind sowohl für Medien wie auch für ihre Klienten interessanter als beispielsweise ein einfacher Sachbearbeiter.⁸⁷ Für einen Klienten, i. d. S. den Geber, sind Führungskräfte von größerem Nutzen als ein Sachbearbeiter, weil ihr Handlungs- und Entscheidungsspielraum größer ist. Bei den Medien ist gewiss das Interesse, über Korruptionsfälle zu berichten, in die hochrangige Führungskräfte verwickelt sind, stärker ausgeprägt, als über den Korruptionsfall eines Sachbearbeiters.⁸⁸ Damit Korruption in Unternehmen bekämpft werden kann, sollte jeder einzelne Agent sich vorbildhaft verhalten und versuchen, seinen Organisationsbereich optimal sowohl nach innen als auch nach außen zu vertreten, und zwar moralisch wie auch in juristischer Hinsicht.

4.3.5 Mängel in der Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur ist die Persönlichkeit eines Unternehmens und zugleich Vermittler von Zielen und Verhaltensweisen. Die Funktion der Unternehmenskultur ist es, den Mitarbeitern Klarheit zu verschaffen in der Hinsicht, was akzeptiert und was nicht erlaubt ist bzw. welche Verhaltensweisen belohnt und was bestraft wird. Das heißt, es ist ein sichtbar gelebtes Wertesystem, das aus einer Vielzahl von Normen und Glaubensvorstellungen besteht.⁸⁹ Eine starke oder schwache Unternehmenskultur ist abhängig davon, welche Werte vom Unternehmen vertreten werden und wie intensiv sich Mitarbeiter mit dem Kulturinhalt identifizieren.⁹⁰

⁸⁵ Vgl. Claussen, Herbig 1995 – Korruption im öffentlichen Dienst, S. 20

⁸⁶ Schäfer 1996 – Vorbildfunktion, S. 2489

⁸⁷ Vgl. Bundeskriminalamt – Bundeslagebild Korruption 2011, S. 13

⁸⁸ Vgl. Schäfer 1996 – Vorbildfunktion, S. 2489

⁸⁹ Vgl. Hammer und Kaltenbrunner 2009 – Organisation, S. 324 ff.

⁹⁰ Vgl. Schreyögg 2012 – Grundlagen der Organisation, S. 90

Am Beispiel ThyssenKrupp ist insbesondere zu sehen, dass eine mangelnde Unternehmenskultur die Korruption begünstigt hat. Die Unternehmenskultur von ThyssenKrupp ist von einer tief verwurzelten Tradition geprägt. Das Unternehmen könnte man als ein Königreich beschreiben und auf dem obersten Thron sitzt ein Generalbevollmächtigter namens Berthold Beitz.⁹¹ Der heute 99 Jahre alte Berthold Beitz ist seit 60 Jahren die Schlüsselfigur des Krupp-Konzerns. Er lernte 1952 Alfried Krupp von Bohlen und Halbach kennen und half dem verurteilten Kriegsverbrecher, den Konzern zu modernisieren. Er führte diesen als Generalbevollmächtigter durch tiefe Krisen und wurde früh zum Erbverwalter. Nach dem Tod von Alfried Krupp 1968 wurde er zum „Kronprinzen“ ernannt und überführte die Familienanteile in die Krupp-Stiftung. Als Vorsitzender des Kuratoriums der gemeinnützigen Alfried Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung, die er seitdem leitet, wurde er damit Testamentsvollstrecker und Sachwalter des Kruppschen Vermögens. Die Stiftung erhält ihr Geld aus dem Konzern und hält 25,33 % Stimmrechtsanteile an der ThyssenKrupp AG. Das heißt, faktisch wird der Konzern immer noch von Beitz kontrolliert und von dem Patriarchen beeinflusst.⁹²

Für ein besseres Verständnis, wie ThyssenKrupp und die Alfried Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung zusammenhängen, soll die folgende Graphik dienen:

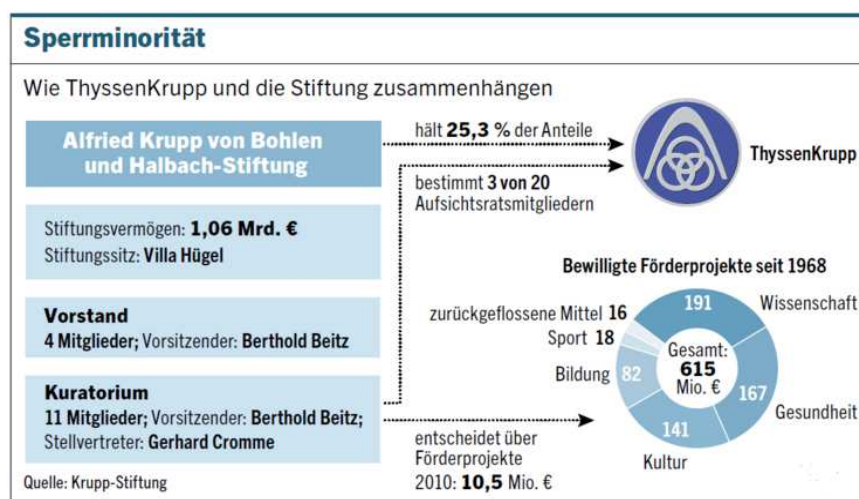


Abbildung 3: Quelle: Krupp-Stiftung⁹³

⁹¹ Vgl. Caspar (11.3.2013) – <http://www.sueddeutsche.de> - Der letzte Hofstaat in Deutschland (abgerufen am 29.06.2013 um 18:54 Uhr)

⁹² Vgl. <http://www.spiegel.de> (10.03.2013) – Beitz will Chef der Krupp-Stiftung bleiben 2013 (abgerufen am 29.06.2013 um 19:00 Uhr)

⁹³ <http://www.krupp-stiftung.de> (abgerufen am 27.06.2013 um 15:54 Uhr)

Diese Darstellung zeigt, welchen großen Einfluss die Stiftung auf das Unternehmen hat. Das alleine ist zwar nicht das Problem, sondern die Macht der Seilschaften, die über Jahrzehnte hinweg gewachsen sind. Ins Auge fällt, dass die Korruptionsvorwürfe sich insbesondere an den Vorstand der Compliance sowie die Mitglieder des Vorstands richten, d. h. Figuren, die besonders viel Macht im Konzern, hohe Firmenloyalität sowie Vertrauenspositionen besaßen. Daraus kann abgeleitet werden, dass eine Unberührbarkeit bestand, wenn man sich auf der Seite von Beitz bewegte. Wie auch Gerhard Cromme – langjähriger Weggefährte von Beitz sowie einer der Initiatoren der Fusion von Thyssen und Krupp zur ThyssenKrupp AG sowie seit 1999 der Chefkontrolleur von ThyssenKrupp.⁹⁴

Des Weiteren gehört ThyssenKrupp zu den Unternehmen, die sich mit dem Titel „Deutschland AG“⁹⁵ lange versehen haben. Deutschland AG ist ein Netzwerk, wo Banken, Versicherungen und Industrieunternehmungen eng miteinander verflochten sind und sich der Unternehmenserfolg ganz auf den Shareholder-Value-Ansatz richtet, d. h. höchstmögliche Rendite für die Aktionäre zu erzielen.⁹⁶ Gerade in diesem deutschen Modell regieren Manager gern als unumschränkte Herrscher, besser gesagt nach Gutsherrenart, wie es auch bei ThyssenKrupp zu sehen ist. Trotz aller Bemühungen um einen Strukturwandel ist der Konzern noch immer geprägt von den Gründerfamilien aus der Zeit der Industrialisierung. Besonders hartnäckig erweist sich i. d. S. die Unternehmenskultur aus der alten Zeit, also die frühere Art und Weise des Geschäftemachens, die immer noch auf Intransparenz und Seilschaften baut und Korruption regelrecht begünstigt.⁹⁷

Die Unternehmenskultur ist ein wichtiger Bestandteil eines Unternehmens sowie auch wesentlich für die Korruptionsbekämpfung. In diesem Sinne ist es vor allem wichtig, den Beschäftigten zu vermitteln, dass im Unternehmen Korruption nicht akzeptiert wird. Am besten sollte dies schon während der Ausbildungszeit oder Einarbeitung des Personals erfolgen, die durch mehrstündige Seminare und Workshops unterstützt werden sollte, um die Beschäftigten mit einem derartig komplexen Thema vertraut zu machen. Gewiss sind solche Veranstaltungen mit hohen Kosten verbunden, doch diese Investition wird sich zumindest

⁹⁴ Vgl. Hennes und Fockenbrock (20.04.2007) – <http://www.handelsblatt.com> – Das Gewissen der deutschen Wirtschaft (abgerufen am 27.06.2013 um 16:00 Uhr)

⁹⁵ Deutschland AG – Kapitalverflechtungen in Deutschland, S. 2

⁹⁶ Vgl. <http://www.mpifg.de> – Deutschland AG in Auflösung (abgerufen am 29.06.2013 um 14:00 Uhr)

⁹⁷ Vgl. <http://www.tagesschau.de> (18.01.2013) – Immer mehr Gewinn das ist verantwortungslos (abgerufen am 27.06.2013 um 16:15 Uhr)

mittelfristig lohnen. Denn wenn im Nachhinein festgestellt wird, dass Korruption im Unternehmen weit verbreitet ist, kann das zu höheren Kosten führen.

4.3.6 Mangelnde Anreiz- und Sanktionssysteme im Unternehmen

Der Unternehmenserfolg hängt davon ab, wie der Agent Entscheidungen und Handlungen ausführt. Bei der Durchführung der Aufgaben orientieren sich Agenten an den Unternehmenszielen und müssen die vom Prinzipal gesetzten Verhaltensnormen bzw. Regeln befolgen.⁹⁸ Je nach Verantwortung und Kompetenzen verfügen sie über Entscheidungs- und Handlungsspielraum.⁹⁹ Die gesetzten Verhaltensnormen, die der Agent zu befolgen hat, hängen nicht nur davon ab, inwiefern er diese aufgrund seiner Information und Fähigkeit befolgen kann, sondern auch von seiner Motivation, diese Normen zu erfüllen.¹⁰⁰ Die Motivation des Agenten ist davon abhängig, welche Konsequenzen er für alternative Verhaltensweisen erwartet und wie er diese Konsequenzen subjektiv bewertet.¹⁰¹ In Bezug auf die Nichtbeachtung der Regeln könnte die Korruption dadurch begünstigt werden, dass beispielsweise der Prinzipal mit Belohnungen und Sanktionen nicht ausreichend Einfluss nimmt. Als anschauliches Beispiel dazu sind die Mitarbeiter-Verfehlungen bei ThyssenKrupp zu erwähnen, die trotz Verurteilung nicht sanktioniert wurden. Ein Stahlmanager wurde 2003 wegen Bestechung eines Managers der Deutschen Bahn zu einer Geldstrafe von 90.000 Euro verurteilt. Trotz Verurteilung blieb er mit Billigung der Konzernspitze jahrelang Spartenvorstand, und soll sogar auch noch an Kartellabsprachen beteiligt gewesen sein, so die Ermittlungen.¹⁰²

Die Beachtung von Verhaltensregeln der Agenten hängt mit der Motivation zusammen. Bestehen im Unternehmen Konflikte durch mangelnde Kooperation, unklare Zielsetzungen und fehlende Rückmeldungen oder durch mangelhaftes Führungsverhalten, kann dies zur „inneren Kündigung“ führen und die Korruption begünstigen.¹⁰³ Hierbei ist es wichtig, die Motivation durch variable Erfolgsanteile zu fördern, d. h., je stärker die Belohnung vom

⁹⁸ Vgl. Kleinbeck und Quast 1992 – Motivation, S. 1420

⁹⁹ Vgl. Laux 1990 – Risiko, Anreiz und Kontrolle, S. 112

¹⁰⁰ Vgl. Laux 1990 – Risiko, Anreiz und Kontrolle, S. 113

¹⁰¹ Vgl. Laux 1990 – Risiko, Anreiz und Kontrolle, S. 200

¹⁰² Vgl. Ott (05.12.2012) – <http://www.sueddeutsche.de> – Ärger mit dem Schienenpapst (abgerufen am 25.06.2013 um 07:54 Uhr)

¹⁰³ Vgl. Kleinbeck und Quast 1992 – Motivation, S. 1420

Erfolg abweicht, umso geringer werden die korrupten Handlungen sein, weil die erfolgsabhängigen Entlohnungen des Agenten sinken würden.¹⁰⁴

Die Nichtbeachtung von Verhaltensregeln zur Korruptionsprävention kann durch den Prinzipal mit Sanktionen beeinflusst werden. Die negativen Sanktionen könnten u. a. der Verlust des Arbeitsplatzes, der Verlust von Pension- und Rentenansprüchen, Schadenersatzansprüche, schlechte Berufs- und Aufstiegschancen sowie eine Rufschädigung sein.¹⁰⁵ Die Aufdeckungswahrscheinlichkeiten von Korruption sind von den Durchführungen der Sanktionen abhängig, jedoch ist die Wahrscheinlichkeit, Korruption aufzudecken, relativ gering im Vergleich zu anderen Delikten. Der Grund dafür ist die Überzeugung, dass gerade man selbst nicht gefasst werde; so bestärkt bleiben Strafandrohungen wirkungslos.¹⁰⁶

Ein weiteres Problem kann sein, dass die Korruptionsstraftaten, die im Unternehmen aufgedeckt werden, wegen persönlicher Netzwerke oder Seilschaften des Agenten nicht bei der Strafverfolgungsbehörde angezeigt werden.¹⁰⁷ Die Anzeigebereitschaft bei privaten Unternehmen ist meistens geringer als bei den öffentlichen, weil die betroffenen Gesellschaften oder Führungskräfte kein Aufsehen und keine Spekulationen über die Qualität ihres Führungs- und Organisationsstils erregen sowie eine Verschlechterung der Beziehungen zu den Geschäftspartnern vermeiden wollen.¹⁰⁸

4.4 Organisationsexterne Ursachen der Korruption

Korruption, die durch externe Ursachen entsteht, kann durch Korruptionscontroller kaum beeinflusst werden. Beispiele der korruptionsexternen Ursachen sind die Lobbyistentätigkeit oder die aktive Verbandstätigkeit. Neben den internen Korruptionsursachen können externe Ursachen wie z.B. Umweltfaktoren Korruption begünstigen, weil sich das Unternehmen im Rahmen der Korruptionscontrolling-Politik anpassen muss.

¹⁰⁴ Vgl. Stierle 2008 – Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, S. 69

¹⁰⁵ Vgl. Kleinbeck und Quast 1992 – Motivation, S. 1431

¹⁰⁶ Vgl. Usteri 2000 – Reziprozität und Korruption, S. 83

¹⁰⁷ Vgl. Scheuch 1997 – Korruption in einer freiheitlichen Gesellschaft, S. 27

¹⁰⁸ Vgl. Blomeyer 1999 – Rechnungshof und Korruptionsbekämpfung, S. 26

4.4.1 Wandel der gesellschaftlichen sowie individuellen Normen und Wertvorstellungen

Während der Zeit des „Industrialisierungsbooms“ in den 60er bis 70er Jahren fand ein Wertewandel statt.¹⁰⁹ Werte sind Steuerungsgrößen, die das menschliche Verhalten kanalisieren und dort wirksam werden, wo nicht natürliche „Triebe“, „Zwänge“ oder rationale Nutzenerwägungen den Ausschlag geben, sondern nur dann von Bedeutung sind, wenn Menschen etwas „wichtig“ finden und Entscheidungen treffen. Der Wandel ist soziokulturell und historisch bedingt und wird durch die Sozialisierungsprozesse beeinflusst, bei denen Familie, Schule, Vorbilder, Unternehmung und die Medien eine große Rolle spielen.¹¹⁰

In der heutigen Zeit ist zu beobachten, dass der „Trend“ des Wertewandels von sinkenden Pflicht- und Akzeptanzwerten zu steigenden Selbstentfaltungswerten verläuft.¹¹¹ Zu den Pflicht- und Akzeptanzwerten zählen beispielsweise Pünktlichkeit, Gehorsam, Unterordnung und Disziplin, zu den Selbstentfaltungswerten zählen Genuss, Abwechslung, Privilegien, Emanzipation und Kreativität. Die so genannte wirtschaftliche Tugend, also die Werte wie Pünktlichkeit, Ordentlichkeit, Gehorsamkeit usw. sind im Laufe des Wertewandels verloren gegangen und es entwickelte sich eine Moral der Privatisierung, bei der jeder Einzelne zu glauben meint, selbst über die Verbindlichkeiten von allgemeinen sozialen oder gesetzlichen Normen entscheiden zu können.¹¹² Des Weiteren wird der Wertewandel begleitet von einem Wandel des Rechtsbewusstseins, der zu weitgehender Gleichgültigkeit gegenüber Normverstößen geführt hat, indem etwa Schwarzfahren, Versicherungsbetrug, Steuerhinterziehung oder Bestechungsdelikte zum „Volkssport“ und als Kavaliärsdelikte betrachtet wurden.¹¹³

Dieser Wertewandel hat einen gravierenden Einfluss auf die Unternehmen sowie auf die Einstellung der Agenten zum Prinzipal. Bei Betrachtung der politischen und wirtschaftlichen Korruptionsskandale in den letzten Jahrzehnten ist es nicht verwunderlich, dass das negative Vorbild sich auf das Verhalten und die Einstellung der Agenten ausgewirkt hat.

¹⁰⁹ Vgl. Klages 1984 – Wertorientierungen im Wandel, S. 123

¹¹⁰ Vgl. Klages 1984 – Wertorientierungen im Wandel, S. 10-23

¹¹¹ Vgl. Wewer 1992 – Prolegomena zu einer Untersuchung, S. 308

¹¹² Vgl. Landau 2007 – Unternehmenskultur und Organisationsberatung, S. 10-18

¹¹³ Vgl. Wewer 1992 – Prolegomena zu einer Untersuchung, S. 308

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Wertewandel die Korruptionsneigung der Agenten begünstigt hat.¹¹⁴

4.4.2 Wettbewerbsdruck

In Zeiten von Konjunkturschwankungen können sich Entspannung und Rezession ergeben. Diese Konjunkturphasen sind gekennzeichnet durch sinkende Auftragseingänge, nicht ausgelastete Produktionskapazitäten, Umsatz- und Gewinnrückgänge sowie Entlassung von Mitarbeitern im Unternehmen. Korruptionsgefährdung liegt in diesen Zeiten darin, dass im Unternehmen ein verstärkter Kosten- und vermehrter Akquisitionsdruck im Vertrieb entstehen kann.¹¹⁵ Einzelunternehmer oder Manager eines Unternehmens umgehen diese Phasen durch aktive Bestechung oder durch das Umgehen des Wettbewerbs, um die sinkenden Auftragseingänge, nicht ausgelastete Kapazitäten usw. zu vermeiden.¹¹⁶ Auch ThyssenKrupp wurde in der Vergangenheit wegen zahlreicher Kartelle, wie dem Schienenkartell, verurteilt. Dabei wurden illegalerweise mit anderen Herstellern jahrelang Preise und Mengen abgesprochen, die zu einem unlauteren Wettbewerb führten.¹¹⁷

In Rezessionszeiten kann sich der Konflikt zwischen Entlassung von Mitarbeitern und dem Verstoß gegen Korruptionsgesetze ergeben. Da stellt sich die Frage der Güterabwägung: „Soll ich das Unternehmen zugrunde gehen lassen und tausend Mitarbeiter auf die Straße stellen – oder soll ich in meine Kostenrechnung einen Posten für Schmiergeld einsetzen?“ – zitiert nach dem deutschen Philosophen Rupert Lay.¹¹⁸

Viele Unternehmen meinten auch, dass dieser Konflikt nur durch aktive Korruption lösbar sei, und erkannten nicht, welche verheerende Botschaft das in die Organisation hineinsendet. Andere Strategien wie beispielsweise die Verbesserung der Produktionsqualität, die Senkung der Produktpreise oder das Eindringen in neue Märkte wurden meistens nicht betrachtet.

¹¹⁴ Vgl. Stierle 2008 – Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, S. 80

¹¹⁵ Vgl. Fuhrmann 1987 – Konjunkturphasen, S. 1040

¹¹⁶ Vgl. Zybon 1975 – Die Unternehmung als Objekt, S. 403

¹¹⁷ Vgl. <http://www.handelsblatt.com> (05.07.2012) – Bahn und Steuerzahler wurden über Jahre betrogen (abgerufen am 28.06.2013 um 16:00 Uhr)

¹¹⁸ Eigen 1995 – Das Nord-Süd-Gefälle der Korruption, S. 161

4.5 Überblick über die korruptionsbegünstigenden Ursachen

Abschließend ist zu erwähnen, dass die aufgezählten Ursachen nicht die einzigen Motive sind und schon gar nicht einzig und allein der Grund der Entstehung von Korruption. Für korruptes Verhalten sind unterschiedliche Motive ursächlich. Als Hauptmotiv sind die Faktoren Anreiz, Gelegenheit und Rechtfertigung zu nennen. Diese Konstellation, auch Betrugsdreieck nach Joseph T. Wells, dem Gründer der US-amerikanischen Association of Certified Fraud Examiners, bezeichnet,¹¹⁹ ist in Abbildung 4 zu sehen, wonach Korruption dann entsteht, wenn ein Anreiz vorliegt, z. B. wegen aufwendigem Lifestyle korrupt zu agieren, wenn die Gelegenheit günstig ist oder ungenügende interne Kontrolle und mangelndes Wert- und Unrechtsbewusstsein des Täters vorliegen, der sich so seine eigene Rechtfertigung zurechtbastelt.

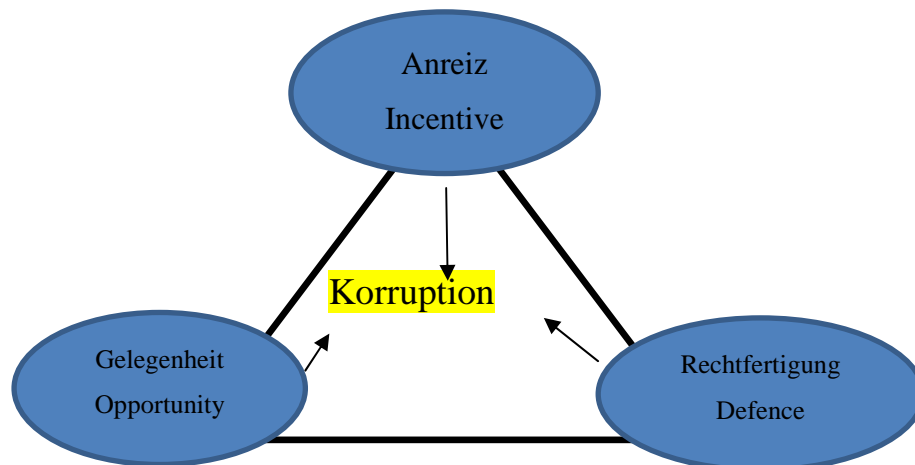


Abbildung 4: Eigene Darstellung in Anlehnung an Betrugsdreieck (Fraud Triangle)

Dieses Instrument ist grundsätzlich immer dann zu erwarten, wenn sowohl der Anreiz als auch eine Gelegenheit vorliegen und die betroffenen Personen eine entsprechende Grundeinstellung besitzen, die es ihnen ermöglicht, ihr Tun zu rechtfertigen.

¹¹⁹ Vgl. Wells 2012 – Report to the Nation on Occupational Fraud, S. 6 ff.

4.6 Weitere Korruptionsmaßnahmen

4.6.1 Auflösung der Agenturproblematik

Die theoretischen Entwicklungen der neuen Institutionsökonomik haben mit ihrem Prinzipal-Agent-Modell die jüngere Korruptionsforschung und damit die Idee zur Korruptionsbekämpfung maßgeblich beeinflusst. Wesentlich dabei sind Überlegungen nach Institutionen, welche die relativ geringsten Kosten und größte Effizienz in der Auflösung der Koordinationsprobleme zwischen Prinzipal und Agent ermöglichen. Im Zentrum der institutionsökonomischen Überlegung stehen die Gestaltung der institutionellen Rahmenbedingungen sowie die primären vertragstheoretischen Lösungen. Als grundlegendes Ziel sind dabei formale Regelungen für Akteure zu finden, welche die Zielsetzungen des Unternehmens optimal erreichen lassen. In der Literatur werden verschiedene Agenturprobleme erörtert, die besonders für die Erforschung der Korruptionsbekämpfungsmaßnahmen und der Korruptionsprävention essentiell sind. Die im Folgenden genannten Problemsituationen stellen eine unmittelbare Herausforderung für den Prinzipal dar; daraus lassen sich Vertragsgestaltungen ableiten und Lösungsmöglichkeiten erstellen.¹²⁰

- Hidden Characteristics¹²¹ – beschreibt das Problem der Auswahl eines Agenten und bezieht sich dabei auf psychologische Erkenntnisse anhand bestimmter Persönlichkeitsmerkmale, die vorab bestimmt werden und welche die Agenten erfüllen müssen. Das Problem ist dabei, dass der Prinzipal nur teilweise Zugang zu dessen Persönlichkeitsmerkmalen hat, etwa der individuellen Neigung zu korruptem Handeln. Der Agent hat die Möglichkeit, dem Prinzipal vor Vertragsabschluss in einer verzerrten Selbstdarstellung integre und loyale Charakteristiken zu demonstrieren, über die er nicht verfügt und die erst nach Aufdecken von korrupten Aktivitäten erkannt werden. Das Risiko besteht darin, dass bei der Auswahl eines Agenten Qualitätsunsicherheit und die Fehleinschätzung bestehen.¹²² Eine Lösungsvariante ist hier das „Screening“.¹²³ Diese Methode identifiziert bereits vor einer Einstellung anhand eines Persönlichkeitsprofils potenzielle Täuschungen. Dabei setzen

¹²⁰ Vgl. Steßl 2012 – Effektives Compliance Management in Unternehmen, S. 29 ff.

¹²¹ Vgl. Saam 2002 – Prinzipale, Agenten und Macht, S. 30

¹²² Vgl. Schreyögg, 2003 – Prinzipal-Agenten-Beziehungen in Organisationen

¹²³ Eisenhardt 1989 – Agency Theory, S. 3

Unternehmensführungen Persönlichkeits- und Integritätstests ein, die auf psychologischen Annahmen und individuellen Charakteristika beruhen. Ein weiterer Lösungsansatz ist das „Selbstwahlschema“, das besonders bedeutsam in der Auswahl eines geeigneten Mitarbeiters/einer geeigneten Mitarbeiterin ist. Dabei geht es um die Art und Weise der Stellenausschreibung, des angeforderten Profils und des Rekrutierungsprozesses, die eine erste Selektion potenzieller neuer Mitarbeiter bewirkt.¹²⁴

- Hidden Intention – beschreibt die Möglichkeit eines Agenten, nach Vertragsabschluss verborgene Ziele umzusetzen, die zuvor nicht mitgeteilt wurden bzw. verborgen blieben, mit der Annahme, vorsätzlich gegen die Vorgaben des Prinzipals und zu seinem individuellen Nutzen zu handeln. Diesem Problem können Prinzipale entgegenwirken, indem sie „Autoritätssysteme“¹²⁵ entwickeln, die negative Sanktionen gegen Korruption deutlich machen.
- Hidden Action und Hidden Information – in diesen Problemsituationen besteht die Gefahr, dass der Prinzipal bei Ersterem die Handlungen bzw. das Leistungsniveau der Agenten nicht beobachten und bei Letzterem aufgrund des Informationsvorsprungs des Agenten dessen Verhalten nicht beurteilen kann. Der Agent hat dadurch die Möglichkeit, Handlungsalternativen auszuwählen, die auf legalem Weg nicht umsetzbar oder nur mit einem größeren Aufwand zu erreichen wären, und dabei ein größeres Arbeitsvolumen vorzutäuschen, ohne dass der Prinzipal dies beobachten oder beurteilen kann. Aus dieser Informationsasymmetrie besteht die Gefahr des „moral hazard“¹²⁶, was den Agenten dazu veranlassen könnte, diese Unkenntnis bzw. die fehlende Kontrollmöglichkeit des Prinzipals zu seinen Gunsten auszunützen. Diesen Gefahren können zwei Lösungsstrategien entgegenwirken:¹²⁷ Zum einen ist eine Interessensangleichung möglich, in der anreizkompatible Verträge – etwa durch Bonuszahlungen oder Vergütungen – geschlossen werden. Auch können durch Verträge negative Anreize vereinbart werden, so dass beispielsweise

¹²⁴ Vgl. Steßl 2012 – Effektives Compliance Management in Unternehmen, S. 30

¹²⁵ Vgl. Saam 2002 – Prinzipale, Agenten und Macht, S. 30

¹²⁶ Vgl. Saam 2002 – Prinzipale, Agenten und Macht, S. 38

¹²⁷ Vgl. Steßl 2012 – Effektives Compliance Management in Unternehmen, S. 31

neue Mitarbeiter eine antikorrumpierte Selbstverpflichtung unterschreiben und damit erklären müssen, dass sie bei Nichteinhaltung negative Folgen tragen müssen. Zum anderen kann der Prinzipal durch Überwachung („Monitoring“)¹²⁸ die Handlungen des Agenten kontrollieren und gegebenenfalls negativ sanktionieren.

4.6.2 Whistleblowing

Neben Persönlichkeits- und Integritätstests, die von Unternehmen eingesetzt werden, um bereits vor Vertragsabschluss festzustellen, mit welchen Bewerbern kein Beschäftigungsverhältnis ratsam wäre, werden durch „Frühwarnsysteme“ wie Whistleblower-Hotlines Mitarbeiter identifiziert, noch ehe sie dem Unternehmen Schaden zufügen. Whistleblower ist ein englischer Begriff und wird übersetzt mit Hinweisgeber, der Missstände oder Fehlverhalten in seinem Unternehmen oder über allgemeine Gefahren, innerhalb des Arbeitsplatzes oder in anderem Zusammenhang, an die Öffentlichkeit weitergibt.¹²⁹ Dabei gibt es drei Kriterien, die erfüllt werden müssen:

- Es müssen ein schwerwiegendes Fehlverhalten und eine Bekanntmachung vorliegen.
- Der Whistleblower darf keinen wirtschaftlichen Vorteil für sich erstreben und muss eventuelle Nachteile für sich selbst in Kauf nehmen.
- Von Whistleblowing ist nur dann die Rede, wenn die Informationen außerhalb des normalen Dienstweges weitergegeben werden.¹³⁰

In der Literatur wird zwischen internem und externem Whistleblowing unterschieden. Intern wendet sich der Mitarbeiter an betriebsinterne Beschwerdestellen, wie z. B. an einen Korruptionsbeauftragten. Externe Stellen können Strafverfolgungsbehörden, aber auch die Medien und Interessensverbände sein sowie Kunden und Lieferanten.¹³¹

¹²⁸ Vgl. Saam 2002 – Prinzipale, Agenten und Macht, S. 38

¹²⁹ Vgl. Steßl 2012 – Effektives Compliance Management in Unternehmen, S. 35

¹³⁰ Vgl. <http://www.ftd.de> (13.07.2011) – ThyssenKrupp muss weniger Kartell-Strafe zahlen (abgerufen am 27.06.2013 um 19:45 Uhr)

¹³¹ Vgl. Pittroff 2011 – Whistle-Blowing-Systeme in deutschen Unternehmen, S. 126 ff.

5 Auswirkungen von Korruption

5.1 Die Normalisierung von Korruption in der Organisationspraxis

Dieser Ansatz geht auf das organisationssoziologische Konzept von Ashforth und Anand zurück. Dabei analysieren sie die Art und Weise, wie Korruption normalisiert, d. h. wie sie „in Organisationsstrukturen und -prozesse eingebettet“¹³² wird. Wie schon zuvor ausgeführt wurde, können bestimmte Faktoren korruptionsfördernd sein. Dabei ist es auch möglich, dass von Unternehmensseite aus durch bestimmte Anreiz- und Sanktionsmechanismen ein Verhalten induziert wird, das zwar im Interesse des Prinzipals steht, aber illegal oder unethisch ist. Dies sind oftmals Leistungsziele, die ein Agent auf legalem Weg nicht erreichen kann. Wenn die Interessen des Prinzipals unklar kommuniziert werden, so dass eine Korruptionserwartung im Raum steht, dann kann es zu einer Prinzipalverwirrung für den Agenten kommen, die korrupte Praktiken fördert.

Nach Ashforth und Anand werden drei Dimensionen unterschieden, die als Prozess der Normalisierung von Korruption im Unternehmensalltag beschrieben werden und Folgendes beinhalten:

- **Rationalisierung:** In diesem Prozess schafft das Individuum für sich selbst neue Denkweisen, welche die Korruption rechtfertigen und sogar aufwerten. Dabei werden Methoden angewendet, wie z. B. die Korruption gut zu reden, um sich somit psychologisch von illegalen Handlungen zu distanzieren, oder der Appell an hohe Ziele.¹³³
- **Sozialisation:** Dieser Prozess beschreibt die Integration von Neulingen in korrupte Tätigkeiten. Diese werden in die korrupte Gruppe aufgenommen, die wie eine Art soziales Kokon dargestellt werden kann. In diesem sozialen

¹³² Vgl. Ashforth und Anand 2003 – The Normalization of corruption, S. 1-20

¹³³ Vgl. Ashforth und Anand 2003 – The Normalization of corruption, S. 3

Kokon werden die Einstellungen zur Korruption geformt sowie die Identifikation zu der Gruppe gefördert.¹³⁴

- **Institutionalisierung:** Dieser Prozess beschreibt drei Phasen, wie Entscheidungen und Verhaltensweisen in die unternehmerischen Strukturen integriert werden. In der ersten Phase werden die korrupten Entscheidungen und Verhaltensweisen von den Gruppenmitgliedern akzeptiert. Wenn die korrupten Machenschaften erfolgreich, dann werden in der zweiten Phase diese Verhaltensweisen in den unternehmerischen Betrieb eingearbeitet. In Phase drei wird Korruption zur Routine und als normale Strategie im Unternehmen verankert.¹³⁵

In einer anderen, aber ähnlichen Sichtweise beschreiben Brief¹³⁶ die Etablierung von Korruption im Unternehmen als Prozess, in dessen Verlauf ethisch fragwürdiges Verhalten zum alltäglichen Bestandteil der Unternehmensstruktur wird. Zu diesen ethisch fragwürdigen Verhaltensweisen sind folgende Schlagwörter wesentlich:

- **Rechtfertigung:** Mitarbeiter werden von ihren Vorgesetzten ermutigt korrupt zu handeln, um bestimmte Unternehmensziele zu erreichen. Das heißt, durch attraktive Belohnungen für die Zielerreichung, Sanktionen bei einer Zielverfehlung oder durch Desinteresse des Managements an den Handlungsweisen der Zielerreichung vermuten Mitarbeiter, dass Korruption im Unternehmen geduldet bzw. erwartet wird.¹³⁷
- **Compliance:** Durch die Befugnis der Mitarbeiter, korrupt zu handeln, entwickelt sich die Denkweise, dass diese Handlungen ein Teil ihrer Aufgabe sind. Daher wird aus Gehorsam oder Furcht vor Bestrafung korrupt agiert.¹³⁸
- **Institutionalisierung:** Korruption etabliert sich im Unternehmen, wenn eine Gruppe die korrupte Verhaltensweise als eine ethische Aktivität betrachtet. Das heißt, Korruption wird normalisiert und als Unternehmenskultur

¹³⁴ Vgl. Ashforth und Anand 2003 – The Normalization of corruption, S. 3

¹³⁵ Vgl. Ashforth und Anand 2003 – The Normalization of corruption, S. 3

¹³⁶ Vgl. Brief 2001 – Collective corruption in the corporate, S. 471

¹³⁷ Vgl. Brief 2001 – Collective corruption in the corporate, S. 480-499

¹³⁸ Vgl. Brief 2001 – Collective corruption in the corporate, S. 480-499

anerkannt. Jeder neue Mitarbeiter wird Schritt für Schritt in die korrupten Verfahrensweisen eingearbeitet, bis die innere Einstellung der Unternehmenskultur entspricht und er sich in die Gruppe integriert.¹³⁹

Die Gründe, warum sich Korruption in einer Organisation etabliert, beschreibt Darley anhand zweier Hauptgründe:

- Durch nicht erkennbare Bewertungsunterschiede – somit werden korrupte Handlungsweisen ohne Konsequenzen durchgeführt, wird Korruption zum Standard. In solchen Fällen wird Korruption nicht kritisiert, obwohl die Mitarbeiter der Ansicht sind, dass die Verhaltensweisen nicht rechtens sind. Kritik wird nicht geäußert, weil die Mitarbeiter unsicher sind oder weil sie in der Hierarchie unter diesen Korruptionsakteuren stehen. Einzelpersonen, die derartiges Verhalten nicht akzeptieren, haben oftmals nicht die Chance, sich auszutauschen, und schweigen daher, weil sie meinen, dass diese korrupten Verhaltensweisen akzeptiert werden. Unter diesem Gesichtspunkt entwickelt sich ein solcher Umstand zur Normalität und Akzeptanz. Wenn es so weit ist, hat sich Korruption als Standard im Unternehmen etabliert und unrechtmäßige Geschäftspraktiken, die den vorherigen illegalen Machenschaften ähneln, werden dann oft auch als vertretbar eingestuft.¹⁴⁰
- Loyalität und Commitment – Individuen, die aus Loyalität zu einer Organisation falsche Entscheidungen dulden oder sogar korrupte Verhaltensweisen befürworten, sind ein weiterer Grund. Folglich werden die korrupten Handlungsweisen versteckt und begünstigen somit weitere Korruptionsdelikte. Loyale Teammitglieder, die bemüht sind, sich an die Gruppe anzupassen, stützen die korrupte Tätigkeit und handeln auch selbst korrupt.¹⁴¹

Im Fall ThyssenKrupp ist aufgrund mangelnder Veröffentlichungen über das interne Organisationsleben schwer zu sagen, wie sich Korruption bei diesem Unternehmen etabliert hat. Doch die zahlreichen Kartellverstöße durch ThyssenKrupp belegen, dass nicht nur

¹³⁹ Vgl. Brief 2001 – Collective corruption in the corporate, S. 499

¹⁴⁰ Vgl. Darley 2005 – The Cognitive and Social Psychology, S. 1177

¹⁴¹ Vgl. Darley 2005 – The Cognitive and Social Psychology, S. 1194

„einzelne Beschäftigte“ an den korrupten Geschäften beteiligt waren, sondern ein Korruptionsnetzwerk bestand, in dem die Handlungen arbeitsteilig kooperiert und abgewickelt wurden. Gegen ThyssenKrupp wurde 2004 wegen eines Aufzugs- und Fahrtreppenkartells die höchste EU-Kartellstrafe in Höhe von 479,67 Millionen Euro verhängt.¹⁴² Die EU-Kommission hielt dem verurteilten Unternehmen vor, „Gebote für Beschaffungsaufträge manipuliert, Preise festgesetzt, Projekte gegenseitig zugeteilt sowie Märkte aufgeteilt und geschäftlich wichtige und vertrauliche Informationen ausgetauscht“ zu haben.¹⁴³ Des Weiteren wurde gegen das Unternehmen 2012 wegen eines Schienenkartells, das auch als „Schienenfreund“-Kartell bezeichnet wurde, 103 Millionen Euro Bußgeld verhängt.¹⁴⁴ ThyssenKrupp verkündete im Dezember 2012, dass der ehemalige Spartenvorstand, der für das Schienengeschäft zuständig war, eine Schlüsselfigur im Kartell gewesen sei. Der Manager, der nach eigenen Angaben nichts gewusst haben wollte, wurde infolge des Kartells 2011 vorzeitig mit einer Abfindung von 2,5 Millionen Euro in den Ruhestand entlassen.¹⁴⁵ Gerade bei der Abwicklung von illegalen Preisabsprachen bedarf es der Schaffung einer spezialisierten zentralen Funktionsstellung sowie der Einrichtung von Kassen, um korrupte Machenschaften abwickeln zu können. Die Duldung oder gar Förderung von Kontrollinstanzen und die Beharrlichkeit des Zentralvorstandes weisen darauf hin, dass die korrupten Machenschaften ignoriert wurden bzw. als unvermeidlich und legitim galten. Diese sogenannte „strategische Ignoranz“ ist eine Verhaltensweise, die sich nur die Führungsebene leisten kann. Diese Verhaltensweise schützt sie davor, nicht direkt für Verfehlungen verantwortlich gemacht zu werden. So können sich korrupte Aktivitäten von der Firmenleitung durch aktiv oder passiv unterstützte Routinen „standardisieren“ und in die Unternehmensstruktur einbetten sowie sich in Arbeitsteilung und Normen institutionalisieren.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass die Entstehung und Etablierung organisationaler Korruption im Kern eine kollektive Herstellung von Normalität beinhaltet. Die kollektive Bindung kennzeichnet sich dadurch aus, dass durch die Herstellung der Normalität Rechtfertigungsmechanismen aufgestellt werden gegenüber Infragestellungen und soll parallel als Mittel der Verschleierung gegenüber Außenstehenden dienen. Das heißt, dass

¹⁴² Vgl. <http://www.ftd.de> (13.07.2011) – ThyssenKrupp muss weniger Kartell-Strafe zahlen (abgerufen am 27.06.2013 um 17:54 Uhr)

¹⁴³ Vgl. <http://www.aktiencheck.de> (21.02.2007) – EU-Kommission verhängt Rekordgeldbußen (abgerufen am 27.06.2013 um 18:00 Uhr)

¹⁴⁴ Vgl. Reuters (23.10.2012) – <http://www.wirtschaftsblatt.at> – ThyssenKrupp ermittelt gegen Stahlchef (abgerufen am 27.06.2013 um 18:15 Uhr)

¹⁴⁵ Vgl. Ott (10.12.2012) – <http://www.sueddeutsche.de> – Thyssen will 100 Millionen Euro von einem Manager, (abgerufen am 27.06.2013 um 18:45 Uhr)

Personen, die im Vorfeld bemüht gewesen sind, moralisch zu handeln, dazu verleitet werden, kriminell zu handeln. Zur Vermeidung von wiederholten korrupten Verhaltensweisen sollten diese Rechtfertigungstechniken und Normalisierungsprozesse durchbrochen werden, so dass ein Bewusstsein für das unrechtmäßige Handeln entsteht und eine Verantwortungsübernahme stattfindet. Denn erst wenn ein Problem- und Unrechtsbewusstsein vorhanden ist, können Maßnahmen zur Bekämpfung und Prävention erfolgreich greifen.¹⁴⁶

5.2 Das geheime korrupte Netzwerk

Simmel beschreibt in den 1983 veröffentlichten „Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung“ das „Geheimnis, das durch negative oder positive Mittel getragene Verbergen von Wirklichkeiten, der größten Errungenschaft der Menschheit“. Dabei wurden evolutionäre Entwicklungen und Funktionen prognostiziert, in denen „das Öffentliche immer öffentlicher, das Private immer privater“ wurde.¹⁴⁷ Auf Basis der Kartellverstöße bei ThyssenKrupp ist die Aussage, Korruption würde angesichts der Illegalisierung immer mehr im Geheimen stattfinden, passend. Die Illegalisierung der Korruption beleuchtet die Notwendigkeit der Geheimhaltung von korrupten Handlungen. Bei Betrachtung korrupter Netzwerkbeziehungen sind insbesondere durch das Geheimnis erzeugte Wechselwirkungen zwischen den Akteuren interessant. In der gemeinsamen Geheimhaltung zwischen korrupten Akteuren, die auch als Insider bezeichnet werden, und der bewussten Ausgrenzung bestimmter Personen, auch als Outsider bezeichnet, entsteht nach Simmel eine Dreierkonstellation, welche die Attraktivität und Ambivalenz von Geheimnissen ausmacht. Typisch ist, dass ein Geheimnis zwischen zwei Akteuren geteilt wird, was es zu einem exklusiven Gut macht, welches vor einem Dritten verborgen wird. Der Ausschluss aller Außenstehenden führt dazu, dass den Geheimnistägern „ein entsprechend stark betontes Eigentumsgefühl“¹⁴⁸ verliehen wird, was besonders den Zusammenhalt der Insider stärkt. Einigkeit besteht darüber, mit wem über die korrupten Praktiken gesprochen werden kann. Damit die korrupten Praktiken verborgen bleiben, werden Symbole und Codes entwickelt, die zu internen Kommunikationszwecken dienen. So berichtet etwa die Süddeutsche Zeitung, dass Siemens mit dem Kürzel „N. A.“, was als Code für Nützliche Aufwendungen steht, Schmiergeldzahlungen umschrieb.¹⁴⁹ Das Verbergen der korrupten Praktiken vor dem

¹⁴⁶ Vgl. Litzcke, Linssen et al. 2012 – Korruption, S. 42

¹⁴⁷ Simmel 1983 – Soziologie, S. 272

¹⁴⁸ Vgl. Simmel 1983 – Soziologie, S. 273

¹⁴⁹ Vgl. Otto (17.5.2012) – <http://www.sueddeutsche.de> – Geheime Codes und gelbe Zettelchen, (abgerufen am 28.06.2013 um 09:00 Uhr)

Outsider hat eine Wechselwirkung zwischen den korrupten Akteuren und ihm, da die Beteiligten an der Korruption ständige Strategien zur Geheimhaltung entwickeln und so sich ständig an dem Outsider orientieren müssen.¹⁵⁰ Je nach Umständen sind die Verbergungsstrategien das Schweigen, Unterlassen, Manipulieren von Akten, Vertuschen oder Vernichten von Information. Schließlich wird diese Dreierkonstellation, durch das Bemühen der Outsider bestimmt, das Geheimnis zu enthüllen. Dafür müssen drei Voraussetzungen erfüllt sein: Der Outsider muss Kenntnis davon haben, dass ihm Wissen über korrupte Praktiken verschwiegen wird, zum anderen muss er ahnen können, wer dieses Wissen verbirgt und schließlich muss er das Interesse daran haben, dieses verborgene Wissen über die korrupten Praktiken zu enthüllen.¹⁵¹

Die ersten beiden Punkte werden durch vorhandene Rahmenordnungen im Unternehmen und Richtlinien in Abteilungen sowie gezieltes Vorgehen gegen bestimmte Akteure des Unternehmens erfüllt. Der letzte Punkt ist ein wesentlicher Faktor für effektive Korruptionsbekämpfung, die nicht so selbstverständlich ist, wie sie auf ersten Blick erscheinen mag. Dies zeigt sich in der Tatsache, dass viele Unternehmen dazu neigen, bei Nichtkenntnis über Unregelmäßigkeiten auch keinen Handlungsbedarf zu sehen. Auch bei ThyssenKrupp sind derartige Verhaltensweisen zu erkennen. Zu diesen Verhaltensweisen, die sich nur die Spitze der Unternehmenshierarchie leisten kann, muss hinzugefügt werden, dass diese davor geschützt wird, für Fehlentwicklungen verantwortlich gemacht zu werden. Wenn jedoch wirkliches Interesse an einer Enthüllung besteht, dann können professionelle und systematische Methoden innerhalb der Unternehmen, wie Prozesskontrollen, Untersuchungen und Fahndungen, angewandt werden. In dieser Wechselbeziehung zwischen korrupten Akteuren und Enthüllern, die defensiv und offensiv aufeinandertreffen, ist eine Dynamik enthalten, welche entweder eine Gegenüber- oder eine Gegeneinanderstellung bewirkt. Je nach Professionalität und Erfolg der gewählten Strategien beider Seiten wird dann bestimmt, ob ein Gleich- oder Ungleichgewicht in der jeweiligen Zielerreichung besteht.¹⁵²

Des Weiteren unterscheidet Simmel in seinen Analysen zwischen primären und sekundären Geheimorganisationen. Bei ersterer halten einzelne Mitglieder bestimmtes Wissen bewusst zurück, um Ziele der Organisation zu erfüllen. Bei dieser Art von Organisation handelt es sich um Erkenntnisse, die nicht in die Menge dringen sollen. Die Wissenden bilden eine

¹⁵⁰ Vgl. Steßl 2012 – Effektives Compliance Management in Unternehmen, S. 126

¹⁵¹ Vgl. Steßl 2012 – Effektives Compliance Management in Unternehmen, S. 126

¹⁵² Vgl. Steßl 2012 – Effektives Compliance Management in Unternehmen, S. 127

Gemeinschaft, um gegenseitige Geheimhaltung zu sichern.¹⁵³ Als Beispiel hierfür werden die Bruderschaften genannt, die bestimmtes Wissen und Kenntnisse bewahren, die nicht an die Öffentlichkeit dringen dürfen. In sekundären Geheimorganisationen werden die Ziele der Organisation als deviant oder eben im Fall der Korruption als illegal definiert. So muss die Organisation, um sich vor gesellschaftlichen Angriffen zu schützen, ihre Aktivitäten geheim halten und im Verborgenen durchführen. Die Geheimhaltung von korrupten Organisationen ist kein Selbstzweck, sondern vielmehr ein Mittel, um die Mitglieder vor Bedrohungen zu beschützen und sicherzustellen, dass die Organisationsziele verfolgt und erreicht werden.¹⁵⁴ In diesem Zusammenhang ist auf die Gefahr hinzuweisen, dass umso mehr Energie zur Geheimhaltung und Durchführung des gesetzten Ziels aufgebracht werden muss, je größer die Bedrohung von außen für die Organisation ist. Die Konsequenz davon ist, dass bei erhöhter Entdeckungswahrscheinlichkeit und Ausweitung der Sanktionsdrohung die korrupten Akteure ihre Kräfte bündeln, um sich vor dieser Gefahr zu schützen.¹⁵⁵

Als Auswirkungen dieser Wechselbeziehungen der Geheimhaltung beschreibt Simmel, dass die Akteure aufgrund ihrer Position und Mitgliedschaft in diesen korrupten Aktivitäten in einen inneren Konflikt geraten. Die Zugehörigkeit zu korrupten Organisationen und das gemeinsame Bewahren der Geheimnisse haben einerseits eine starke integrierende Wirkung und schaffen eine Gruppe von Wissensbesitzern; andererseits wird jedoch auch eine Schranke zwischen die Menschen gelegt, indem eine Gruppe von Nichtbesitzern von Wissen hergestellt wird.¹⁵⁶ Nedelmann beschreibt diese Beziehung als Klassenkampf, in dem die Nichtbesitzer Strategien zur Aufdeckung defensiv anwenden und die Wissensbesitzer ihre Monopole mit gleicher Anstrengung verteidigen.¹⁵⁷ Gleichzeitig besteht aber für jede Gruppe die Gefahr, dass jeder ihrer Akteure auf die andere Seite des Ufers wechseln kann. Während die korrupten Akteure ein sehr starkes Interesse haben, die Geheimhaltung fortzuführen, werden von außen Anreize angeboten, wie etwa Strafbefreiung bei Selbstanzeige. Auch ThyssenKrupp bietet Mitarbeitern Amnestie an, um eben durch „Ausplaudern oder Beichten“ die Schranken der Geheimhaltung zu durchbrechen.¹⁵⁸

¹⁵³ Vgl. Simmel 1983 – Soziologie, S. 289

¹⁵⁴ Vgl. Simmel 1983 – Soziologie, S. 282

¹⁵⁵ Vgl. Neidhardt 1981 – Über Zufall, Eigendynamik und Institutionalisiertbarkeit, S. 243

¹⁵⁶ Vgl. Simmel 1983 – Soziologie, S. 275

¹⁵⁷ Vgl. Nedelmann 1985 – Geheimnis – Ein interaktionistisches Paradigma, S. 38

¹⁵⁸ Vgl. Simmel 1983 – Soziologie, S. 275

Die Geheimhaltung von Korruption stärkt zum einen den Zusammenhalt innerhalb der korrupten Akteure und führt zum anderen durch die Gefahr der offensiven Bedrohung zu einer erhöhten Investition in Geheimhaltungsstrategien sowie Intensivierung der Einflussmechanismen, damit korrupte Aktivitäten erfolgreich umgesetzt werden und auf Dauer sichergestellt sind. Simmels Aussage, dass das Private immer privater wird, scheint sich in der Betrachtung korrupten Handelns zu bestätigen.¹⁵⁹

5.3 Kollektive Korruption

Ökonomisch betrachtet ergibt sich in spezifischen Situationen nicht nur für den individuellen Akteur, sondern auch für den kollektiven Akteur – die Organisation – ein ökonomischer Sinn, Korruption zu betreiben. Bei Betrachtung des menschlichen Verhaltens unter einem Kosten-Nutzen-Gesichtspunkt erklärt sich die kollektive Korruption nach den Bedingungen, die dazu führen, sich für korrupte Aktivitäten und illegale Handlungen zu entscheiden.¹⁶⁰ Auch hier soll der Blick auf den Manager, der 2003 wegen Bestechung der Deutschen Bahn verurteilt und trotzdem durch ThyssenKrupp gedeckt und weiterbeschäftigt wurde, zeigen, dass Korruption nicht nur individuell, sondern auch kollektiv betrieben werden kann. Neben den rechtlichen Konsequenzen, die bei Nichtbefolgung nationaler und internationaler Gesetze eintreten, verursachen die Strategien zur Einhaltung organisatorischer Vorgaben Überwachungskosten, was dazu führt, dass der Prinzipal vorab kalkuliert, ob die erbrachten Kosten in einem angemessenen Verhältnis zu potenziellen Schäden stehen.¹⁶¹ Nach dem ökonomischen Prinzipal-Agent-Ansatz entscheiden die Akteure unter diesem Kostengesichtspunkt und kommen daher oftmals zu dem Ergebnis, dass die totale Vermeidung jeder Korruption nicht sinnvoll ist, weil die Agenturkosten, die sich aus Überwachungs-, Steuerungs- und Residualkosten des Agenten zusammensetzen, im Vergleich zu den Kosten, die durch die Korruption entstehen und die einem Unternehmen auch einen Gewinn erbringen, relativ höher sind.¹⁶² Demzufolge ist Korruption wahrscheinlicher, wenn der daraus hervorgehende Gewinn höher als die Folgen von Korruptionsschäden – durch geringes Entdeckungsrisiko und Strafen – ist.

¹⁵⁹ Vgl. Steßl 2012 – Effektives Compliance Management in Unternehmen, S. 130

¹⁶⁰ Vgl. Niehus 2007 – Korruption und Unternehmensführung, S. 250

¹⁶¹ Vgl. Steßl 2012 – Effektives Compliance Management in Unternehmen, S. 31

¹⁶² Vgl. Steßl 2012 – Effektives Compliance Management in Unternehmen, S. 32

5.4 Schäden

Durch Korruption entstehen materielle und immaterielle Schäden.¹⁶³ Der tatsächlich verursachte Schaden durch Korruption lässt sich nicht genau beziffern. Die Dunkelziffer ist sehr hoch, weil die Erfassungen der konkreten Schäden und Aufdeckungen schwer ermittelbar sind. Korruption ist Teil der Wirtschaftskriminalität und schädigt besonders Unternehmen, die in der freien Marktwirtschaft korrupten Machenschaften ausgesetzt sind. Korruption fügt Wirtschaft und Gesellschaft – ohne Beachtung von Staatsgrenzen – erheblichen Schaden zu und verhindert die wirtschaftliche und soziale Entwicklung in zahlreichen Ländern. Die Aushebelung des Marktmechanismus sowie die Ausschaltung eines fairen Leistungswettbewerbs führen zu Korruption beispielsweise durch illegale Preisabsprachen, zu überbewerteten oder qualitativ minderwertigen Produkten und Leistungen. Schätzungen der Bundeskriminalamt Deutschland beziffern im „Bundeslagebild Wirtschaftskriminalität“ den Schaden durch Wirtschaftskriminalität im Jahr 2011 auf 4,1 Milliarden Euro.¹⁶⁴ Laut Global Corruption Barometer 2009 schätzt die Nichtregierungsorganisation Transparency International einen Schaden bis zu 40 Milliarden US-Dollar,¹⁶⁵ die durch Unternehmen in Entwicklungs- und Transformationsländern an Politiker und Regierungsbeamte bezahlt werden. Die Weltbank schätzt die jährlichen Schäden durch Korruption weltweit auf eine bis vier Billionen US-Dollar oder zwölf Prozent der weltweiten Bruttowirtschaftsleistung.¹⁶⁶

Der eigentliche Schaden ist nach Ansicht der Verfasserin der immaterielle Schaden, den Korruption anrichtet. Wenn Bürger kein Vertrauen mehr in den Rechtsstaat haben, weil ein Beamter korrupt ist, oder wenn ein Unternehmer kein Vertrauen in Ausschreibungen hat, weil Mitbewerber Aufträge durch Zahlen von Schmiermitteln bekommen, entstehen dabei die eigentlichen Kosten von Korruption. Verletzt werden die Grundwerte des sozialen und demokratischen Rechtsstaates,¹⁶⁷ die Geschäftsmoral und die Grundlagen der Marktwirtschaft, das polizeiliche Berufsethos,¹⁶⁸ Arbeitsplätze werden vernichtet, überhöhte Preise und Staatsverschulden werden verursacht,¹⁶⁹ Entwicklungen und Innovationen blockiert sowie die Schattenwirtschaft gefördert und der Verfall politischer Moral begünstigt.¹⁷⁰ Die

¹⁶³ Vgl. Bannenberg 2007 – Korruption in Deutschland, S. 43-44

¹⁶⁴ Vgl. Bundeskriminalamt – Bundeslagebild Wirtschaftskriminalität 2011, S. 8

¹⁶⁵ Vgl. Transparency International Schweiz 2009 – Geschäftsbericht

¹⁶⁶ Vgl. BMZ – <http://www.bmz.de> – Korruption hemmt Entwicklung (abgerufen am 27.06.2013 um 20:00 Uhr)

¹⁶⁷ Vgl. Hoffmann 1999 – Die Bekämpfung der Korruption, S. 585

¹⁶⁸ Vgl. Sielaff 1992 – Bruchstellen im polizeilichen Berufsethos, S. 351

¹⁶⁹ Vgl. Hoffmann 1999 – Die Bekämpfung der Korruption, S. 585

¹⁷⁰ Vgl. Kilian 1996 – Die feine Art der Korruption im Bauwesen, S. 249

rücksichtsvollen und ehrlichen Menschen und die Machtlosen zahlen die Zeche für die Korruption und darin liegt nach Ansicht der Verfasserin der eigentliche Schaden.

6 Globaler Vergleich

Korruption ist ein Phänomen und deren unmittelbare Messung ist nur schwer möglich; deshalb muss bei der Bestimmung ihres Ausmaßes im Wesentlichen auf Umfragen und Experteneinschätzungen zurückgegriffen werden. Die Aussagekraft und Repräsentativität unterliegt daher gewissen Einschränkungen.¹⁷¹ Transparency International¹⁷² veröffentlichte drei Indizes, die eine weit verbreitete und hohe mediale Aufmerksamkeit erlangt haben und die im Folgenden kurz vorgestellt werden.

6.1 Corruption Perceptions Index (CPI)

Transparency International (TI) ist eine Antikorruptionsorganisation und veröffentlicht seit 1995 jährlich den Korruptionswahrnehmungsindex Corruption Perceptions Index (CPI).¹⁷³ Jährlich werden den Ländern über das wahrgenommene Ausmaß in ihrem öffentlichen Sektor Punkte vergeben, von 100,0 (frei von Korruption) bis 0 (extrem betroffen von Korruption).¹⁷⁴ Der CPI basiert nicht auf einer einzelnen Datenquelle, sondern setzt sich aus mehreren Umfragen von unterschiedlichen Organisationen zusammen. Der CPI 2012 wurde aus 13 Datenquellen konstruiert und für 176 Länder und Gebiete berechnet. Die Quellen wurden statistisch ausgewertet. Der Rang eines Landes zeigt eine relative Positionierung zu den anderen Ländern und Hoheitsgebieten, die in den Index aufgenommen wurden.¹⁷⁵ Anhand Abbildung 5 ist zu sehen, dass kein Land ein perfektes Ergebnis hat und fast zwei Drittel der Länder unter 50 Punkten liegen, was auf ein schweres korruptes Problem hinweist. Die am wenigsten von der Korruption betroffenen Länder sind Dänemark, Finnland und Neuseeland mit 90 Punkten, gefolgt von Schweden und Singapur. Von der Korruption am häufigsten betroffen sind die Länder Afghanistan, Korea und Somalia mit jeweils 8 Punkten. Aus diesem Corruption Perceptions Index lässt sich ableiten, dass Korruption ein weitverbreitetes Problem darstellt.

¹⁷¹ Vgl. Sickinger 2007 – Korruption in Österreich, S. 101

¹⁷² Vgl. <http://www.transparency.org> (abgerufen am 25.06.2013 um 07:30 Uhr)

¹⁷³ Vgl. <http://www.cpi.transparency.org> – Corruption Perceptions Index 2012 (abgerufen am 25.06.2013 um 07:54 Uhr)

¹⁷⁴ Vgl. CPI 2012 – Zur aktualisierten Methodologie, S. 1-2

¹⁷⁵ Vgl. CPI 2012 – Statistical Assessment, S. 13 ff.

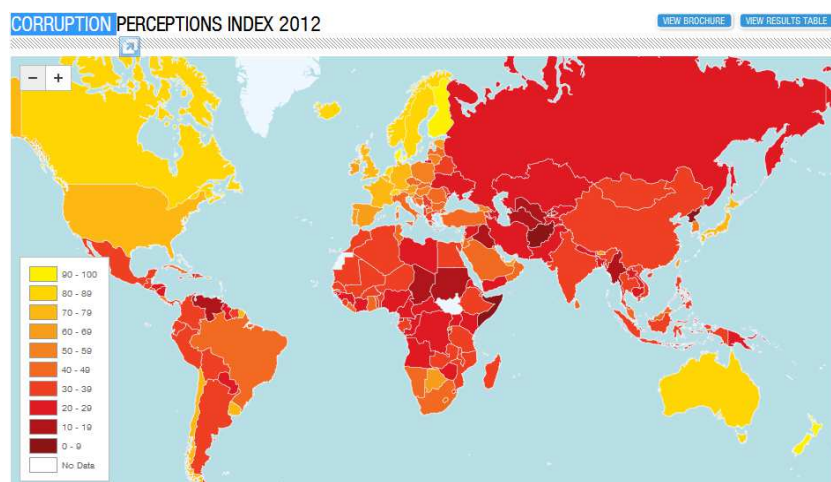


Abbildung 5: Corruption Perceptions Index 2012; Quelle: Transparency International¹⁷⁶

Für die kritische Würdigung des CPI als Korruptionswahrnehmungsindex ist es notwendig, dessen Schwächen zu analysieren. Schwächen sind besonders darin zu sehen, dass der Index sich auf die Seite des Bestochenen konzentriert. Das heißt, wenn z. B. ein europäisches Unternehmen in einem asiatischen Land investiert und dort korrupt agiert, wird zwar die Verwaltung des Ziellandes als bestechlich eingeschätzt, aber die Korruptionsbereitschaft des investierenden Unternehmens wird nicht berücksichtigt. Als weiterer Kritikpunkt ist die unterschiedliche kulturelle Wahrnehmung zu nennen. Denn was z. B. in der einen Kultur als akzeptabler Alltagsvorgang betrachtet wird, kann in einer anderen als intolerabel gelten. Es könnte argumentiert werden, dass der CPI einer systematischen Verzerrung unterliegt. Bezüglich der Methodik und Gültigkeit der einzelnen Quellen könnte je nachdem hinterfragt werden, inwiefern die Einbeziehung der verschiedenen Quellen in den Index eine Verzerrung beeinflusst. Weiterer Kritikpunkt ist die fehlende Einbeziehung des privaten Sektors.

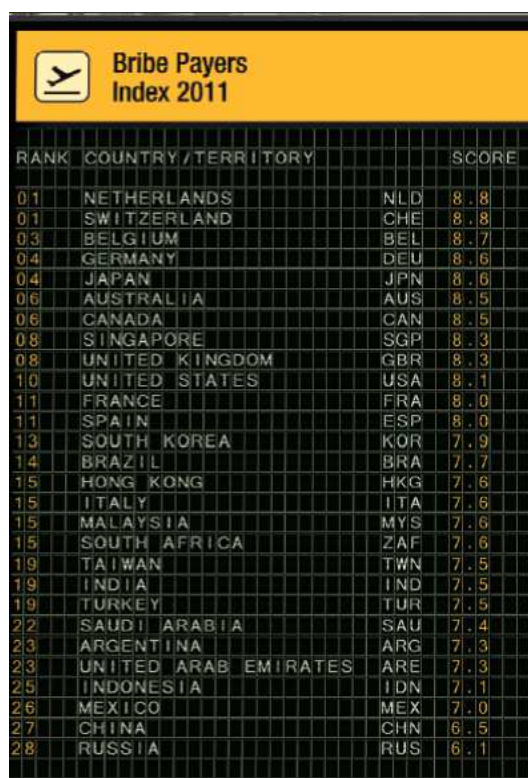
6.2 Bribe Payers Index (BPI)

Ein weiterer Index – ebenfalls von TI erstellt – ist der Bribe Payers Index. Der BPI gibt Aufschluss darüber, wie bereitwillig die 28 führenden Exportländer sind, durch Bestechung im internationalen Geschäftsverkehr einen Vorteil zu erlangen. Es wurden 3.016 Führungskräfte in 30 Ländern der ganzen Welt befragt, wie bereitwillig Unternehmen im Ausland sind, Bestechungsgelder zu zahlen.¹⁷⁷ Wie auch beim Korruptionswahrnehmungsindex CPI wird mit einem Punktwert von 10,0 (frei von

¹⁷⁶ Vgl. <http://www.cpi.transparency.org> – Corruption Perceptions Index 2012 (abgerufen am 25.06.2013 um 09:54 Uhr)

¹⁷⁷ Vgl. <http://www.bpi.transparency.org> – Bribe Payers Index 2011 (abgerufen am 25.06.2013 um 11:15 Uhr)

Korruption) bis zu einem Punktwert von 0,00 (extrem von Korruption betroffen) gemessen.¹⁷⁸ In der Umfrage wurden die Führungskräfte zunächst befragt, ob sie Geschäftsbeziehungen, zum Beispiel als Lieferant, Kunde oder Partnerschaft, mit Unternehmen haben, deren Hauptsitz sich in den folgenden führenden 28 Exportländern befindet. Falls der Befragte antwortete, dass er Geschäftsbeziehungen mit Unternehmen habe, die in einem Land der Exportländer ansässig sind, wurden er dann gefragt: „Wie oft zahlen Unternehmen, deren Hauptsitz sich in einem der Exportländer befindet, Bestechungsgelder in ihrem Land?“ Die Antworten werden dann auf einer 5-Punkte-Skala, wobei 1 „nie“ und 5 „immer“ entspricht, in die 10-Punkte-Skala umgewandelt.¹⁷⁹ Wie in der nachfolgenden Grafik zu sehen ist, bestätigt die Tatsache, dass Unternehmen einiger Staaten, die sich auf den vorderen Plätzen des CPI einreihen, bereitwillig bei Exportgeschäften Schmiergeldzahlungen vornehmen. Unternehmen aus den Niederlanden und der Schweiz sind mit 8.8 Punkten am wenigsten bereit, Bestechungsgelder zu unterbreiten und belegen gemeinsam den 1. Platz. Auf den letzten Plätzen 27 und 28 rangieren China und Russland.



RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE
01	NETHERLANDS	8.8
01	SWITZERLAND	8.8
03	BELGIUM	8.7
04	GERMANY	8.6
04	JAPAN	8.6
06	AUSTRALIA	8.5
06	CANADA	8.5
08	SINGAPORE	8.3
08	UNITED KINGDOM	8.3
10	UNITED STATES	8.1
11	FRANCE	8.0
11	SPAIN	8.0
13	SOUTH KOREA	7.9
14	BRAZIL	7.7
15	HONG KONG	7.6
15	ITALY	7.6
15	MALAYSIA	7.6
15	SOUTH AFRICA	7.6
19	TAIWAN	7.5
19	INDIA	7.5
19	TURKEY	7.5
22	SAUDI ARABIA	7.4
23	ARGENTINA	7.3
23	UNITED ARAB EMIRATES	7.3
25	INDONESIA	7.1
26	MEXICO	7.0
27	CHINA	6.5
28	RUSSIA	6.1

Abbildung 6: Bribe Payers Index; Quelle: Transparency International¹⁸⁰

¹⁷⁸ Vgl. Transparency International 2011 – Bribe Payers Index, S. 3

¹⁷⁹ <http://www.bpi.transparency.org> – Bribe Payers Index 2011 (abgerufen am 27.06.2013 um 07:54)

¹⁸⁰ Transparency International 2011 – Bribe Payers Index, S. 6

6.3 Global Corruption Barometer (GCB)

Während die beiden vorgenannten Instrumente auf Experteninterviews und Einschätzungen von Geschäftsleuten beruhen, wird durch das Global Corruption Barometer eine Meinungsumfrage in der allgemeinen Bevölkerung zur Wahrnehmung von Korruption durchgeführt. Dieser Index hat das Ziel, die Wahrnehmung und Erfahrungen der breiten Öffentlichkeit mit Korruption abzubilden. 2010 interviewte das Barometer mehr als 100.000 Menschen in 100 Ländern und ist so die umfangreichste Befragung seit dem GCB 2003. Das Globale Korruptionsbarometer versucht die Auswirkungen von Korruption in den verschiedenen Lebensbereichen festzustellen, damit die Erwartungen in Bezug auf Korruption erfasst und die Prioritäten der Korruptionsbekämpfung gesetzt werden können. Dabei können Differenzierungen wie etwa politische, wirtschaftliche, familiäre und private Bereiche vorgenommen werden.¹⁸¹

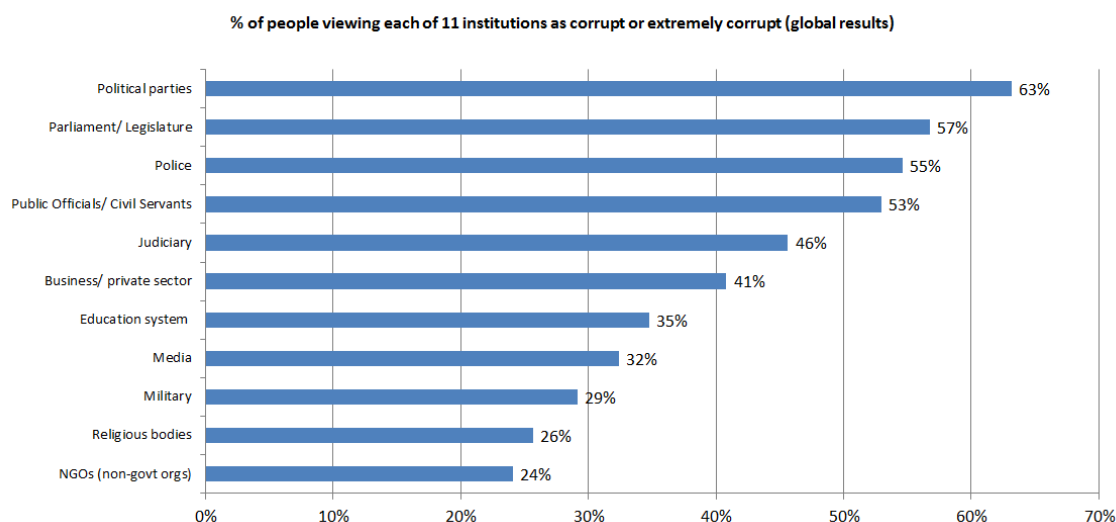


Abbildung 7: Global Corruption Barometer; Quelle: Transparency International¹⁸²

Bei der Frage nach der Wahrnehmung von Korruption in den verschiedenen 11 Sektoren ist zu sehen, dass insbesondere der politische Bereich am meistens für korrupt gehalten wird, dicht gefolgt von der öffentlichen Verwaltung. Besonders auffallend ist auch, dass die Hälfte der befragten Länder die Privatwirtschaft für am meisten korrupt hält. Dabei geben Länder wie Österreich, China sowie die Schweiz die Privatwirtschaft als korruptesten Sektor an. Diese Ergebnisse senden wichtige Botschaften an Unternehmen. Denn neben den rechtlichen

¹⁸¹ Vgl. <http://www.gcb.transparency.org> – Global Corruption Barometer 2010/11 (abgerufen am 25.06.2013 um 07:54 Uhr)

¹⁸² http://gcb.transparency.org/gcb201011/in_detail/. – Global Corruption Barometer 2010/11 (abgerufen am 27.06.2013 um 17:24 Uhr)

und finanziellen Risiken sowie der Gefahr von Imageschäden besteht ferner die Herausforderung darin, die Öffentlichkeit davon zu überzeugen, dass sie sauber arbeiten. Robin Hodess, die Abteilungsleiterin der „Policy and Research“ bei Transparency International, weist darauf hin, dass die Unternehmen sich intensiver mit bestehenden Richtlinien zur Berichterstattung und Antikorruptionskodizes auseinandersetzen müssen. Wichtig sind eine ernsthafte Umsetzung, ein klares Berichtswesen und die Etablierung von Benchmarks.¹⁸³

Zusammengefasst ist deutlich zu sehen, dass die Instrumente Auskunft darüber geben, dass kein Staat als frei von Korruption bezeichnet werden kann. Bei Verwendung dieser Daten ist aber Vorsicht geboten, weil Korruption (noch) nicht hinreichend erfasst wird. Der Autor Pies merkt dazu an, dass bei einer Interpretation der Ergebnisse empirischer Forschungen zwischen zwei Korruptionsarten unterschieden werden muss, nämlich der Belastungs- und Entlastungskorruption.¹⁸⁴ Bei der Belastungskorruption wird ein Unternehmen gezwungen, einen höheren als den offiziellen Preis für eine von Bürokraten zu erfüllende Leistung zu bezahlen. Das heißt, das Unternehmen wird im Vergleich zu dem Fall ohne Korruption finanziell belastet. Ein Beispiel dazu wäre die Bezahlung von Schmiergeld für die Erteilung einer Genehmigung, obwohl das Unternehmen rechtlich qualifiziert wäre für den Erhalt der Genehmigung auch ohne Schmiergeldzahlung. Hingegen tritt Entlastungskorruption dann auf, wenn das Unternehmen zwar keine rechtliche Qualifikation für die Genehmigung hat, aber durch Korruption trotzdem die Genehmigung erteilt bekommt. Das heißt, das Unternehmen ist besser gestellt als im Zustand ohne Korruption, es wird entlastet. Bei der Belastungskorruption haben Unternehmen ein stärkeres Interesse daran, Korruption anzuzeigen und zu bekämpfen. Im Fall von Entlastungskorruption schließen sich die Korruptionsakteure zu Interessentkartellen zusammen, um das Aufdecken und Bekämpfen zu verhindern.¹⁸⁵ Folglich ist Entlastungskorruption empirisch weitestgehend unerforscht.

Des Weiteren ist es empirisch bislang nicht nachweisbar, inwieweit die Ergebnisse auf ein ethisch korrektes Verhalten zurückzuführen sind oder ob Korruption aufgrund mangelnden Bewusstseins begangen wird bzw. bewusst verschleiert wird. Das heißt, Korruption bleibt somit Gegenstand von Spekulationen.

¹⁸³ Vgl. <http://www.transparency.de> – Transparency International veröffentlicht weltweite Umfrage zur Korruption (abgerufen am 25.06.2013 um 07:54 Uhr)

¹⁸⁴ Vgl. Pies 2002 – Korruption, eine ökonomische Analyse, S. 13

¹⁸⁵ Vgl. Pies, Sass et al. 2005 – Prävention von Wirtschaftskriminalität, S. 88-89

7 Zusammenfassung und Ausblick

Der Kern dieser Arbeit bestand in der Untersuchung der Ursachen und Folgen von Korruption in Organisationen sowie auch der Analyse der Erkenntnisse am Fallbeispiel ThyssenKrupp. Für den Zweck dieser Arbeit wurde aus sozialwissenschaftlicher und ökonomischer Sicht Korruption als Austausch von Leistungen zwischen Agent und Klient definiert, welcher der vertraglichen Beziehung zwischen Prinzipal und Agent in materieller oder prozeduraler Hinsicht widerspricht. Anhand der Darlegung des Prinzipal-Agent-Klient-Modells sind unterschiedliche Umstände ursächlich für einen Vertragsbruch, unter anderem durch Schwachstellen im internen Kontrollsystem, Führungsfehler bzw. die Organisationskultur sowie unzufriedene Mitarbeiter. Diese korruptionsbegünstigenden Umstände bieten dem opportunistischen Agenten die Gelegenheit, die Prinzipalinteressen zu seinen Gunsten zu verletzen. Die Entscheidung des Agenten fällt für die Korruption aus, wenn der zu erwartende Nutzen daraus höher ist als der Verzicht. Der Prinzipal, der auf alle einzelnen Komponenten des Agenten Einfluss hat, wird wegen der hohen Kontrollkosten die Korruption nicht komplett verhindern können, sondern nur so viel investieren, dass es sich lohnt.

Seit den aufgedeckten spektakulären Korruptionsaffären bei ThyssenKrupp beschäftigen sich Medien, Politik und Gesellschaft momentan sehr intensiv mit dem Thema „Korruption“. Dabei gab es besonders viele Berichterstattungen über mehrfache illegale Preisabsprachen sowie die dubiosen Geldflüsse im Ausland und unsaubere Geschäftspraktiken bei Schienen, Aufzügen und Rolltreppen. Nach zahlreichen Recherchen wird das Unternehmen ThyssenKrupp insbesondere durch sein Kontrollsystem und das Führungsverhalten einzelner Manager sowie seine Firmenkultur kritisiert. Denn gerade an diesem Unternehmen ist deutlich zu sehen, dass der Nährboden für korrupte Praktiken an jenen Stellen ist, wo mit wenig Nachdruck und ohne Konsequenzen geahndet wird. Sie gedeiht auch dort, wo ehrgeizige und monetär fixierte Entscheidungsträger keine ethischen und moralischen Grenzen spüren, die sie daran hindern, ihren eigennützigen Zielen nachzugehen. Daher sollten besonders an korruptionsanfälligen Stellen Maßnahmen wie z. B. intensive Kontrolle und Sanktionssysteme, aber auch eine „offensive Informationspolitik“, um Transparenz zu gewährleisten, eingeführt werden.

Korruption hat schwerwiegende negative Auswirkungen sowohl für die Allgemeinheit als auch für die Organisation selbst; insbesondere die Reputation und damit die Börsenbewertung eines Unternehmens leiden darunter. Dem Unternehmen ThyssenKrupp verhängte die EU-Kommission wegen eines Aufzugskartells eine Geldstrafe in Höhe von 319,78 Millionen Euro¹⁸⁶ und weitere Urteile wegen illegalen Preisabsprachen von Schienenherstellern stehen noch aus.¹⁸⁷ Der materielle Schaden hat gewiss verheerende Folgen für ein Unternehmen, aber der eigentliche Schaden, den Korruption anrichten kann, sind Auswirkungen wie z. B. die Einbettung der Korruption in eine Organisationsstruktur. Denn die Entstehung und Etablierung der organisationalen Korruption kennzeichnet sich durch die Herstellung einer Normalität, die sich durch Rechtfertigungsmechanismen verselbstständigt. Personen, die kein Interesse an korrupten Geschäften haben, könnten dazu verleitet werden, korrupt zu handeln. Am Fallbeispiel ThyssenKrupp belegen die zahlreichen Kartellverstöße eine gewisse Routine, die durch aktive oder passive Unterstützung der Firmenleitung standardisiert wurde und sich in die Unternehmensstruktur einfügte. Bei Betrachtung der Vorteile von korrupten Handlungen ist unter einem Kosten-Nutzen-Gesichtspunkt das Betreiben von Korruption nicht nur vorteilhaft für das Individuum, sondern kann auch einen ökonomischen Sinn für die Organisation haben. Denn die Überwachungs- und Kontrollsysteme sind oft mit sehr hohen Kosten verbunden, weshalb die Akteure unter diesem Kostengesichtspunkt zu dem Ergebnis kommen, dass die totale Vermeidung von Korruption nicht immer sinnvoll ist. Eine weitere Auswirkung der Korruption ist der Vertrauensverlust der Öffentlichkeit in die Moral von Unternehmen und Politik. So wird beispielsweise nach den Messungen des Global Corruption Barometer der politische Sektor am meisten für korrupt gehalten sowie die Privatwirtschaft mit 41 %. In diesen von der Antikorruptionsorganisation Transparency International entwickelten Index fließen Daten von Bürgern, Geschäftsleuten und Experten, die das Ausmaß der Korruption sichtbar machen. Doch bei Verwendung dieser Daten ist Vorsicht geboten, weil Korruption noch nicht hinreichend erfasst ist. Denn die Korruption ist im Regelfall geprägt von Geheimhaltungsstrategien zwischen den Korruptionsakteuren. Diese schließen sich zusammen und versuchen mit allen Mitteln, die Aufdeckung zu verhindern. Folglich ist Korruption besonders schwer zu messen und somit immer noch weitestgehend unerforscht.

¹⁸⁶ Vgl. <http://www.ftd.de> (13.07.2011) – ThyssenKrupp muss weniger Kartell-Strafe zahlen (abgerufen am 29.06.2013 um 20:00 Uhr)

¹⁸⁷ Reuters (05.06.2013) - <http://www.wirtschaftsblatt.at> - Schienenkartell: Berlin lobt Voestalpine (abgerufen am 29.06.2013 um 20:15 Uhr)

Literaturverzeichnis

Beitrag

Bosetzky, H. (2010) *Das Don Corleone-Prinzip in der öffentlichen Verwaltung. In Sternstunden der Soziologie : wegweisende Theoriemodelle des soziologischen Denkens (pp. 258–267). Frankfurt am Main [u.a.]: Campus-Verl.*

Usteri, M. (2000) *Reziprozität und Korruption – Gedanken rund um ein Seminar, in: Jakob, R./Fikentscher, W. (Hrsg.), Korruption, Reziprozität und Recht: Grundlagenwissenschaftliche und rechtsdogmatische Forschungsbeiträge, Bern.*

Buch (Monographie)

Alparslan, A. (2006) *Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie: Eine Reformulierung der Hidden-Action-Modelle aus der Perspektive des Strukturalismus. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.*

Arnim, H. H. von, Heiny, R., & Ittner, S. (2007) *Korruption: Begriff, Bekämpfungs- und Forschungslücken (3rd ed.). FÖV discussion papers: Vol. 33. Speyer: Dt. Forschungsinst. für Öffentl. Verwaltung.*

Banfield, E. C. (a. 1975) *Corruption as a feature of governmental organization: Conference on the Economics Analysis of Political Behavior, Universities National Bureau Committee for Economic Research. New York, N.Y.: National Bureau of Economic Research.*

Bannenberg, B. (2007) *Korruption in Deutschland: Portrait einer Wachstumsbranche (3rd ed.). Beck'sche Reihe: Vol. 1564. München: Beck.*

Berg, C. (2004) *Wirtschaftskorruption: Phänomen und zivilrechtliche Rechtsfolgen. Europäische Hochschulschriften. Reihe II, Rechtswissenschaft Publications universitaires européennes. Série II, Droit European university studies. Series II, Law: Vol. 4055. Frankfurt am Main: P. Lang.*

Berndt/Hoppler (2005) *Whistleblowing - ein integraler Bestandteil integraler Corporate Governance; Betriebs-Berater.*

Blomeyer, I.-M. (1999) *Rechnungshof und Korruptionsbekämpfung (Als Ms. gedr.). Berichte aus der Rechtswissenschaft. Aachen: Shaker.*

Brandes, P. Dharwadkar R. & Dean J. W. (1999) *Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. Paper presented at the 36th annual meeting of the Eastern Academy of Management, Philadelphia.*

Brief, A. Buttram R. & Dukerich J. (2001) *Collective corruption in the corporate world: Toward a process model. In: M. Turner (Hrsg.), Groups at work: Theory and research. Mahwah: Lawrence Erlbaum.*

- Brüner, C. (1981) *Korruption und Kontrolle. Studien zu Politik und Verwaltung: Vol. 1.* Wien: Böhlau.
- Claussen, Hans Rudolf; Herbig, Gottfried; Müller, Udo; Schuppensteiner, Wolfgang J. (1995) *Korruption im öffentlichen Dienst: Ein Überblick.* Köln: Carl Heyman.
- Coase, R. H. (1988) *The firm, the market, and the law.* Chicago: University of Chicago Press.
- Dean, J. W. Brandes. P. & Dharwadkar. R., (1998) *Organizational cynicism.* *Academy of Management Review*, 23.
- Eidam, G. *Korruption als Betriebsmodus – Unternehmensethik und Schuldstrafrecht, ausreichende Instrumente zur Bekämpfung der Korruption?.* In: *Kriminalistik* 9/1996.
- Eder-Rieder, M. (2011) *Einführung in das Wirtschaftsstrafrecht (2nd ed.).* *Recht : Studium.* Wien, Graz: NWV, Neuer Wiss. Verl.
- Eigen, P. (1995). *Das Nord-Süd Gefälle der Korruption, Kursbuch 120, Korruption.*
- Eigen, P. (2003) *The web of corruption: How global movement fights graft (1st ed.).* Frankfurt/Main: Campus.
- Eisenhardt, K. (1989) Agency Theory: An Assessment and Review. In: *The Academy of Management Review* 14 (1).
- Fuhrmann, W. (1987) *Konjunkturphasen,* In: *Dichtl, E./Issing, O. (Hrsg.) Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, München.*
- Graeff, P., Schröder, K., & Wolf, S. (2009) *Der Korruptionsfall Siemens: Analysen und praxisnahe Folgerungen des wissenschaftlichen Arbeitskreises von Transparency International Deutschland (1st ed.).* Baden-Baden: Nomos.
- Hammer, R. M., & Kaltenbrunner, K. A. (2009) *Organisation, Personal & Führung, Management.* *Schriftenreihe Recht und Wirtschaft.* Wien: Manz.
- Hoffmann, Frank und Zimmermann Bernd. *Die Bekämpfung der Korruption, Kriminalistik* 1999.
- Hofmann, R. (1992) *Bibliographie zur internen Revision: Literatur aus dem deutsch- und englischsprachigen Raum. IIR-Schriftenreihe: Vol. 18.* Berlin: Schmidt.
- Joseph A. (1930) *Senturia, Corruption, Political,* In: *Encyclopedia of the Social Sciences, Bd.4,* New York.
- Kanter, Donald. L., & Mirvis, Philip. H. (1989) *The cynical Americans: Living and working in an age of discontent and disillusion (1st ed.).* *The Jossey-Bass management series.* San Francisco: Jossey-Bass.

- Kilian, G. (1996) *Die feine Art der Korruption im Bauwesen, Kriminalistik*, 705. *Korruption im Bauwesen, Kriminalistik 1994*.
- Kleinbeck, U./Quast H.-H (1992) *Motivation*, in: Frese, E. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*, Stuttgart.
- Köck, E. (2007) *Wirtschaftsstrafrecht: Eine systematische Darstellung ; [StGB, MSchG, UWG, FinStrG, VbVG, u.v.m.]*. Wien: *Facultas-WUV*.
- Landau, D. (2007) *Unternehmenskultur und Organisationsberatung: Über den Umgang mit Werten in Veränderungsprozessen (2nd ed.)*. *Management, Organisationsberatung*. Heidelberg: *Systemische Forschung im Carl-Auer-Verl.*
- Laux, H. (op. 1990) *Risiko, Anreiz und Kontrolle: Principal-Agent-Theorie : Einführung und Verbindung mit dem Delegationswert-Konzept*. *Heidelberger Lehrtexte irtschaftswissenschaften*. Berlin [etc.]: *Springer*.
- Litzcke, S., Linssen, R., Maffenbeier, S., & Schilling, J. (2012) *Korruption: Risikofaktor Mensch: Wahrnehmung - Rechtfertigung - Meldeverhalten*. *SpringerLink : Bücher*. Wiesbaden: *Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint: Springer VS*.
- Maier, A. (2005) *Die Todesstrafe in der VR China*. *Mitteilungen des Instituts für Asienkunde Hamburg: Vol. 382*. Hamburg: *IFA*.
- Neidhardt, F. (1981) *Über Zufall, Eigendynamik und Institutionalisierbarkeit absurder Prozesse. Notizen am Beispiel einer terroristischen Gruppe*. In: Alemann, Heine von und Peter Thurn (1981): 243-257: *Festschrift für René König zum 75. Geburtstag*. Opladen: *Westdeutscher Verlag*.
- Niehus, Christoph H. (impr. 2007) *Korruption und Unternehmensführung: Institutionenökonomische Analysen und 20 Interventionen*. *Institutionelle und evolutorische Ökonomik: Vol. 30*. Marburg: *Metropolis Verlag*.
- Olteanu, T. (2012) *Korrumpierte Demokratie?: Diskurs und Wahrnehmung in Österreich und Rumänien im Vergleich*. *SpringerLink : Bücher*. Wiesbaden: *VS Verlag für Sozialwissenschaften*.
- Pierer, H. von, Homann, K., & Lübke-Wolff, G. (2003) *Zwischen Profit und Moral: Für eine menschliche Wirtschaft*. *Edition Initiative und Diskurs: Vol. 1*. München ; Wien: *Hanser*.
- Pies, I. (2002) *Korruption: Eine ökonomische Analyse mit einem Ausblick auf die Wirtschafts- und Unternehmensethik*, in: Volker Arnold (Hrsg.), *Korruption, Strafe und Vertrauen, Verteilungs- und Steuergerechtigkeit, Umweltethik, Ordnungsfragen*, Berlin.
- Pies, I., & Leschke, M. (2000) *Ronald Coase' Transaktionskosten-Ansatz. Konzepte der Gesellschaftstheorie: Vol. 6*. Tübingen: *Mohr Siebeck*.
- Pies, I., Sass, P., & Meyer zu Schwabedissen, H. (2005) *Prävention von Wirtschaftskriminalität: Zur Theorie und Praxis der Korruptionsbekämpfung*. *Wirtschaftsethik-Studie: Nr. 2005,2*. Halle (Saale): *Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, Univ.*

- Pittroff, E. (2011) *Whistle-Blowing-Systeme in deutschen Unternehmen: Eine Untersuchung zur Wahrnehmung und Implementierung*. Gabler Research. Wiesbaden: Gabler.
- Preusche, R., Romeike, F., Schauptsteiner, W., Scherer, J., & Steckel, R. (2011) *Compliance- und Risikomanagement: Anforderungen kennen - Konzepte optimieren*. Berlin: Erich Schmidt.
- Quentmeier, H. (2012) *Praxishandbuch Compliance: Grundlagen, Ziele und Praxistipps für Nicht-Juristen*. SpringerLink : Bücher. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Richter, R., & Furubotn, E. G. (2003) *Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung (3rd ed.)*. Neue ökonomische Grundrisse. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Saam, N. J. (2002) *Prinzipale, Agenten und Macht: Eine machttheoretische Erweiterung der Agenturtheorie und ihre Anwendung auf Interaktionsstrukturen in der Organisationsberatung. Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften: Vol. 126*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Schauptsteiner, W. J. Das Korruptionsbekämpfungsgesetz: Eine scharfe Waffe gegen ein verbreitetes Übel?, In: *Kriminalistik 1997*
- Scheuch, E. K. (1997) *Korruption in einer freiheitlichen Gesellschaft*, in: Reichmann, H./Schlaffke, W./Then, W. (Hrsg.), *Korruption in Staat und Wirtschaft*, Köln.
- Schreyögg, G. (2012) *Grundlagen der Organisation: Basiswissen für Studium und Praxis*. SpringerLink: Bücher. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Sickingler, H. (2007) *Korruption in Österreich. Verbreitung, ausgewählte Problembereiche, Reformbedarf*, in: Bundesministerium für Justiz (Hg.): 35. Ottensteiner Fortbildungsseminar aus Strafrecht und Kriminologie, Wien, 101.
- Sielaff, W. (1992) *Bruchstellen im polizeilichen Berufsethos*, *Kriminalistik*.
- Simmel, G. (1983) *Soziologie: Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung (6th ed.)*. Gesammelte Werke / Georg Simmel: Vol. 2. Berlin: Duncker & Humblot.
- Staffhorst, C. (2010) *Wertkonflikte in Unternehmen: Eine erweiterte organisationstheoretische Analyse von Korruption (1st ed.)*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Steßl, A. (2012) *Effektives Compliance Management in Unternehmen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Steßl, A. (2011) *It takes two to tango. Von der unterschätzten Bedeutung des Einflusses sozialer Aspekte auf korruptes Verhalten*. In: Kliche, T. und S. Thiel (2011): *Forschungsstand, Prävention, Probleme*. Lengerich, Westf: Pabst Science Publishers.
- Styckow, P. (2006). *Staat und Wirtschaft in Russland: Interessenvermittlung zwischen Korruption und Konzertierung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Vahlenkamp, W., Knauß, I., & Ahlf, E.-H. (1997) *Korruption - ein unscharfes Phänomen als Gegenstand zielgerichteter Prävention: Ergebnisse eines Forschungsprojektes* (2nd ed.). BKA-Forschungsreihe: Vol. 33. Wiesbaden: Bundeskriminalamt.

Wewer, G. (1992) *Prolegomena zu einer Untersuchung der Korruption in der Verwaltung*, in: Benz/Seibel, *Zwischen Kooperation und Korruption – Abweichendes Verhalten in der Verwaltung*, Baden-Baden.

Zachert, H.-L. (1997) *Korruption – Gefahr für Wirtschaft und Verwaltung*, in: *Umbruch und Wandel*, Festschrift für Prof. Dr. C. Zimmerer, München, Wien.

Hochschulschrift

Bernhard, W. (2004) *Steuerliche Maßnahmen gegen Korruption und andere illegale Verhaltensweisen im internationalen Vergleich*. Univ, Aachen, Münster (Westf.).

Eaton, Judy. A. (2000) *A social motivation approach to organizational cynicism*. Master thesis submitted to the faculty of graduate studies, York University, Toronto, Ontario, Canada.

Westhof, P. (1989) *Die wettbewerbswidrige Beeinflussung des öffentlichen Beschaffungswesens*. Univ, Wiesbaden, Göttingen.

Internetdokument

Bahn und Steuerzahler wurden über Jahre betrogen (05.07.2012) In:
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/preisabsprachen-bahn-und-steuerzahler-wurden-ueber-jahre-betrogen/6836544-3.html>

Beitz will Chef der Krupp-Stiftung bleiben (10.03.2013) In:
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/thyssenkrupp-berthold-beitz-will-chef-der-krupp-stiftung-bleiben-a-889375.html>

Bribe payers index (2011) In:
http://bpi.transparency.org/bpi2011/in_detail/#myAnchor1.

Caspar B., (11.3.2013) *Der letzte Hofstaat in Deutschland*, In:
<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/thyssen-krupp-der-letzte-hofstaat-in-deutschland-1.1621627>.

Compliance Programm. In:
<http://www.thyssenkrupp.com/de/konzern/compliance.html>

Corruption perceptions index (2012) In:
<http://cpi.transparency.org/cpi2012/results/>.

CPI (2012) - Statistical Assessment In:

<http://www.negociomarruecos.com/doc/Inversiones/Corruption%20Perceptions%20Index%202012.pdf>
hardoon. JRC_Statistical_Assessment_CPI2012_FINAL.

Deutschland AG in Auflösung. In:

<http://www.mpifg.de/aktuelles/themen/d-ag.asp>

Engelhard (01.03.2012) Jeder schmiert - In Rumänien gehört die Korruption zum Alltag In:

<http://www.dradio.de/dkultur/sendungen/weltzeit/1690985/>

EU-Kommission verhängt Rekordgeldbußen (21.02.2007) In:

http://www.aktiencheck.de/news/Artikel-EU_Kommission_verhaengt_Rekordgeldbussen_gegen_Aufzugs_und_Fahrtreppkartell-1166846

Global Corruption Barometer 2010/11 In:

http://gcb.transparency.org/gcb201011/in_detail/

Hennes & Fockenbrock (20.04.2007) Das Gewissen der deutschen Wirtschaft In:

<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/koepfe/siemens-chefkontrolleur-cromme-das-gewissen-der-deutschen-wirtschaft/2797886.html>

Immer mehr Gewinn das ist verantwortungslos (18.01.2013) In:

<http://www.tagesschau.de/wirtschaft/thyssenkrupp188.html>

Korruptionsvorwurf gegen ThyssenKrupp (3.12.2012) In:

<http://deutsche-wirtschafts-nachrichten.de/2012/12/01/korruptions-vorwurf-gegen-thyssenkrupp-vorstand-claasen-legt-amt-nieder/>

Korruption hemmt Entwicklung In:

http://www.bmz.de/de/was_wir_machen/themen/goodgovernance/korruption/hintergrund/index.html

Krupp-Stiftung In:

<http://www.krupp-stiftung.de/default.php?SESSION=1b0d9780b3673bde51bf3d2708b1714d&NAV=3&PAGE=5&PAGE=5>

Marian B. (05.07.2012) Die versenkten Milliarden, In:

<http://www.zeit.de/2012/28/DOS-ThyssenKrupp>

Martin, M. Wolfgang. R. (20.01.2012) Einer musste die Verantwortung übernehmen, In:

<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/ekkehard-schulz-natuerlich-habe-ich-fehler-gemacht/6088898-2.html>

Ott K. (05.12.2012) Ärger mit dem Schienenpapst In:

<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/korruption-bei-thyssen-krupp-aerger-mit-dem-schienenpapst-1.1541749>

Ott K. (17.5.2012) Geheime Codes und gelbe Zettelchen In:

<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/siemens-manager-vor-gericht-geheime-codes-und-gelbe-zettelchen-1.214103-2>

Ott K. (10.12.2012) Thyssen will 100 Millionen Euro von einem Manager Krupp-stiftung, In:

<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/korruptionsaffaere-bei-stahlkonzern-thyssen-verklagt-ex-manager-auf-millionen-euro-1.1546105>

Reuters (23.10.2012) ThyssenKrupp ermittelt gegen Stahlchef In:

http://wirtschaftsblatt.at/home/boerse/europa/1304474/Schienenfreunde_ThyssenKrupp-ermittelt-gegen-Stahlchef

Reuters (05.06.2013) Schienenkartell: Berlin lobt Voestalpine In:

http://wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/europa/1414875/Schienenkartell_Berlin-lobt-Voestalpine

ThyssenKrupp

<http://www.ti-austria.at/index.php?id=5>.

ThyssenKrupp die Chroniken In:

http://www.thyssenkrupp.com/de/konzern/geschichte_chronik.html

ThyssenKrupp muss weniger Kartell-Strafe zahlen (13.07.2011) In:

<http://www.ftd.de/unternehmen/industrie/:aufzuege-thyssen-krupp-muss-weniger-kartell-strafe-zahlen/60078076.html>

ThyssenKrupp versinkt im Sumpf (6.12.2012) In:

<http://wirtschaftsblatt.at/home/boerse/europa/1320729/ThyssenKrupp-versinkt-im-Sumpf>.

ThyssenKrupp Chef Hiesinger (30.12.2012) In :

<http://www.zeit.de/2012/52/ThyssenKrupp-Heinrich-Hiesinger>.

Transparency International. In:

<http://www.transparency.org/research>.

Transparency International veröffentlicht weltweite Umfrage zur Korruption In:

<http://www.transparency.de/2009-06-03-GCB-2009.1419.0.html>

PDF-Dokument

Bundeskriminalamt. Bundeslagebild Korruption 2011. In:

http://www.bka.de/DE/Publikationen/JahresberichteUndLagebilder/Korruption/korruption__node.html?__nnn=true oder www.korruptionBundeslagebild2011.pdf

Bundeskriminalamt. Bundeslagebild Wirtschaftskriminalität 2011. In:

http://www.bka.de/nn_193360/DE/Publikationen/JahresberichteUndLagebilder/Wirtschaftskrimina

litaet/wirtschaftskriminalitaet__node.html?__nnn=true oder
www.wirtschaftskriminalitaetBundelagebild2011.pdf

CPI (2012) - Zur aktualisierten Methodologie In:

http://www.transparency.ch/de/PDF_files/CPI/CPI2012_Methodologie_D.pdf

Deutschland AG. Kapitalverflechtungen in Deutschland. In:

http://www.mpifg.de/aktuelles/themen/doks/Deutschland_AG_2010.pdf

Schreyögg, G., Organisation. 4. Auflage. Wiesbaden 2003. Auszug aus:

Prinzipal-Agenten-Beziehungen in Organisationen. In: <http://www.hans-jonas-zentrum.de/down/Schreyoegg-PA.pdf>

Transparency International Schweiz 2009. Geschäftsbericht. In:

http://www.transparency.ch/de/PDF_files/Jahresberichte/Geschaeftsbericht_2009.pdf

Wells, J. T. (2012) Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse. Austin, Texas. In:

http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/rtnn/2012-report-to-nations.pdf

Zeitschriftenaufsatz

Abraham, R. (2000) Organizational cynicism: bases and consequences. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 126(3).

Albrecht, S. L. (2002) *Perceptions of integrity, competence and trust in senior management as determinants of cynicism toward change.* *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, 7.

Andersson, L. M. & Bateman. T. S. (1997) *Cynicism in the workplace: Some causes and effects.* *Journal of Organizational Behavior*.

Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003) *THE NORMALIZATION OF CORRUPTION IN ORGANIZATIONS.* *Research in Organizational Behavior*, 25, 1–52. doi:10.1016/s0191-3085(03)25001-2.

Bernerth, J. B. Armenakis A. Feild H. S. & Walker H. J. (2007) *Justice cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables.* *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43.

Darley, J. (2005) *The Cognitive and Social Psychology of Contagious Organizational Corruption.* *Brooklyn Law Review*, 70.

Hofmann, R. (3/1992) *Ist die Forderung nach Funktionstrennung und Vier-Augen-Prinzip heute noch sinnvoll?* in: *Zeitschrift für interne Revision (ZIR)*.

Hoon P., (2003) *"Determinants of Corruption: A Cross-National Analysis"*, *Multinational Business Review*, Vol. 11 Iss: 2.

- Johnson, J. L. & O'Leary-Kelly A. M. (2003) *The effects of psychological contract breach and organizational cynicism. Journal of Organizational Behavior*, 24-
- Klaveren, J. (1957) *Die historische Erscheinung der Korruption, in ihrem Zusammenhang mit der Staats- und Gesellschaftsstruktur betrachtet. aus dem Habilitationsvortrag hervorgegangen, geh, am 20.6.1956. Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte: VSWG*, 44(4).
- Nedelmann, B. Geheimnis (1985) *Ein interaktionistisches Paradigma. In: Vorgänge* 78, Heft 6.
- Palmer, D. (2008) *Extending the process model of collective corruption. Research in Organizational Behavior*, 28, 107–135. doi:10.1016/j.riob.2008.04.005.
- Schäfer, H. (1996) *Vorbildfunktion, In: Neue juristische Wochenzeitschrift*.
- Stierle, J. (2008) *Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen. Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen*.
- Zybon, A. (1975) *Die Unternehmung als Objekt und als Instrument der Wirtschaftskriminalität, in: Hax (Hrsg.), Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Berlin.