



DBA thesis

**Criminal Compliance in mittelständischen Unternehmen als
Instrument zur Eindämmung des Korruptionsphänomens
Wendel, N.**

Full bibliographic citation: Wendel, N. 2021. Criminal Compliance in mittelständischen Unternehmen als Instrument zur Eindämmung des Korruptionsphänomens. DBA thesis Middlesex University / KMU Akademie & Management AG

Year: 2021

Publisher: Middlesex University Research Repository

Available online: <https://repository.mdx.ac.uk/item/8q441>

Middlesex University Research Repository makes the University's research available electronically.

Copyright and moral rights to this work are retained by the author and/or other copyright owners unless otherwise stated. The work is supplied on the understanding that any use for commercial gain is strictly forbidden. A copy may be downloaded for personal, non-commercial, research or study without prior permission and without charge.

Works, including theses and research projects, may not be reproduced in any format or medium, or extensive quotations taken from them, or their content changed in any way, without first obtaining permission in writing from the copyright holder(s). They may not be sold or exploited commercially in any format or medium without the prior written permission of the copyright holder(s).

Full bibliographic details must be given when referring to, or quoting from full items including the author's name, the title of the work, publication details where relevant

(place, publisher, date), pagination, and for theses or dissertations the awarding institution, the degree type awarded, and the date of the award.

If you believe that any material held in the repository infringes copyright law, please contact the Repository Team at Middlesex University via the following email address: repository@mdx.ac.uk

The item will be removed from the repository while any claim is being investigated.

See also repository copyright: re-use policy: <https://libguides.mdx.ac.uk/repository>

DISSERTATION


Criminal Compliance in mittelständischen Unternehmen als Instrument zur Eindämmung des Korruptionsphänomens

NAME:	Nina Wendel LL.M.
MATRIKELNUMMER:	MUDR_0210
STUDIUM:	DBA/Dr.
ADVISOR:	Prof. Dr. Andreas Teufer
ANZAHL DER WÖRTER:	46.580
EINGEREICHT AM:	01.12.2021

EIDESSTÄTTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass die vorliegende, an diese Erklärung angefügte Dissertation selbstständig und ohne jede unerlaubte Hilfe angefertigt wurde, dass es noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegen hat und dass es weder ganz noch im Auszug veröffentlicht worden ist. Die Stellen der Arbeit einschließlich Tabellen, Abbildungen etc., die anderen Werken und Quellen (auch Internetquellen) dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, **habe ich in jedem einzelnen Fall als Entlehnung mit exakter Quellenangabe kenntlich gemacht**. Hiermit erkläre ich, dass die übermittelte Datei ident mit der geprüften Datei und des daraus resultierenden und übermittelten Plagiatsberichtes ist und die Angabe der Wortanzahl diesem entspricht. **Mir ist bewusst, dass Plagiate gegen grundlegende Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens verstoßen und nicht toleriert werden. Es ist mir bekannt, dass der Plagiatsbericht allein keine Garantie für das Fehlen eines Plagiats darstellt und dass bei Vorliegen eines Plagiats Sanktionen verhängt werden können**. Diese können neben einer Bearbeitungsgebühr je nach Schwere zur Exmatrikulation und zu Geldbußen durch die Middlesex University führen. Die Middlesex University führt das Plagiatsverfahren und entscheidet über die Sanktionen. **Dabei ist es unerheblich, ob ein Plagiat absichtlich oder unabsichtlich, wie beispielsweise durch mangelhaftes Zitieren, entstanden ist, es fällt in jedem Fall unter den Tatbestand der Täuschung**.

Essen, am 1. Dezember 2021
(Ort, Datum)


.....
Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG	1
2. PROBLEMSTELLUNG.....	3
2.1. Die große Hoffnung auf Integrität	3
2.1.1. Der Faktor Mensch – Psychologische Einflussfaktoren	5
2.1.2. Gelegenheit macht korrupt – Situative Einflussfaktoren.....	5
2.1.3. Korruptionsmotive	7
2.2. Korruptionspraktiken und die Folgen für den Mittelstand	8
2.2.1. Aktuelle Zahlen und deren Entwicklung in Deutschland	11
2.2.1.1. Bundeslagebild Korruption 2019	11
2.2.1.2. Corruption Perception Index	13
2.2.2. Gesetzgebung zur Korruptionsbekämpfung in Deutschland	14
2.2.2.1. Referentenentwurf eines Unternehmensstrafrechts in Deutschland	16
2.2.2.2. Europäische Vorbilder	19
2.2.2.3. Internationale Gesetzgebung	22
2.3. Allgemeine Mechanismen zur Korruptionsbekämpfung	30
3. ERKENNTNISINTERESSE UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT	31
4. STAND DER FORSCHUNG	34
4.1. Aktuelle internationale Korruptionsforschung.....	35
4.1.1. Bribery and the Private Sector	35
4.1.2. Korruptionsforschungen der HS Hannover sowie der FHS Münster	36
4.1.3. 15th Global Fraud Survey	38
4.2. Aktuelle Compliance-Forschungsprojekte	39
4.2.1. The Future of Compliance	39
4.2.2. Compliance im Mittelstand	40
4.2.3. Wirtschaftskriminalität 2018 – Mehrwert von Compliance	41
4.2.4. Compliance-Management in der Praxis	42
4.3. Zusammenfassung und Ableitung der Forschungslücke.....	43
5. FORSCHUNGSFRAGEN.....	45
6. METHODISCHES VORGEHEN	47
6.1. Empirische Forschungsmethode.....	47

6.1.1.	Festlegung des Stichprobenrahmens	49
6.1.2.	Qualitative Inhaltsanalyse	51
6.1.3.	Auswahl der Experten	52
6.2.	Meta-analytische Forschung	57
6.3.	Methodische Vorgehensweise zur Rechtsauslegung	58
7.	ERGEBNISSE	59
7.1.	Personenfaktoren als Einflussgröße auf das Korruptionsverhalten	59
7.1.1.	Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit.....	59
7.1.2.	Allgemeine Intelligenz	61
7.1.3.	Organisationaler Zynismus	63
7.1.4.	Emotionale Kompetenz	66
7.1.5.	Psychopathie	68
7.1.6.	Die Rolle des Geschlechts.....	70
7.2.	Situationsfaktoren als Korruptionsantreiber	73
7.2.1.	Landeskultur	74
7.2.2.	Unternehmenskultur und -struktur.....	75
7.2.3.	Vorteilswert und -höhe	77
7.2.4.	Dauer.....	79
7.3.	Wirkungsweisen aus dem Zusammenspiel von Personen- und Situationsfaktoren auf das Korruptionsphänomen	80
7.3.1.	Vorteilswert und Dauer in Korrelation zu Persönlichkeitsfaktoren.....	82
7.3.2.	Unternehmenskultur in Korrelation zur Altersstruktur	84
7.4.	Ausgestaltung eines effektiven Compliance-Management-Systems im Mittelstand	87
7.4.1.	Vereinheitlichung von Compliance-Systemen nach Maßgabe des IDW PS 980.....	90
7.4.2.	Die Vorgaben der ISO 37001 zur Implementierung von Anti-Korruptionsprozessen.....	94
7.5.	Anti-Korruptionsmaßnahmen als Criminal Compliance im mittelständischen Unternehmen	96
7.5.1.	Bedeutung von Integrität	98
7.5.2.	Integrität und Bewusstseins-schaffung als Aufhänger zur Korruptionsbekämpfung	100
7.5.2.1.	Integrität als Führungsinstrument	102
7.5.2.2.	Integritätsfördernde Maßnahmen	106
7.5.2.3.	Gemeinsamkeiten von Integrity- und Change Management.....	109
7.5.2.3.1.1	Speak-up-Kultur	111
7.5.2.3.1.2	Feedback-Kultur	111
7.5.2.3.1.3	Fehlerkultur	112

7.5.3.	Unternehmensindividuelle Bewertung des Risikos „Korruption“	112
7.5.3.1.	Unternehmensstruktur	113
7.5.3.2.	Kunden- und Lieferantenstruktur	114
7.5.4.	Präventive Maßnahmen zur Verhinderung von unternehmerischen Tatanreizen.....	114
7.5.4.1.	Mitarbeiterzufriedenheit und -wertschätzung	115
7.5.4.2.	Werteorientierte Zielvorgaben.....	118
7.5.4.3.	Geschäftspartnerwahl.....	120
7.5.4.4.	Organisation und Unternehmensprozesse.....	123
7.5.4.5.	Regelungen und Richtlinien.....	126
7.5.4.6.	Speak-up Kultur als Grundlage zur Meldung von Fehlverhalten.....	129
7.5.5.	Organisatorische Kontrollhandlungen zur laufenden Überwachung	133
7.5.5.1.	Prozessintegrierte- sowie anlassunabhängige Stichprobenkontrollen	135
7.5.5.2.	Anlassbezogene Kontrollhandlungen.....	138
7.5.5.3.	Motivation der kontrollierenden „Augenpaare“ im Tagesgeschäft	140
7.5.6.	Zusammenfassung der Criminal Compliance-Maßnahmen.....	141
7.6.	Messbarkeitsmethoden von Anti-Korruptionsmaßnahmen im mittelständischen Unternehmen	142
7.6.1.	Qualitative Wirkungsmechanismen	144
7.6.2.	Quantitative Wirkungsmechanismen.....	146
8.	DISKUSSION UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSE	149
8.1.	Criminal Compliance als Instrument zur Eindämmung der Korruption im Mittelstand unter betriebswirtschaftlichen Effizienzgesichts-punkten	151
8.2.	Konflikte aufgrund kultureller Besonderheiten.....	154
8.3.	Nutzen von gesetzlichen Vorgaben für den Mittelstand	157
8.3.1.	EU-rechtliche Vorgaben am Beispiel des französischen „Loi Sapin II“ als Aufhänger für die deutsche Legislative.....	162
8.3.2.	Die sechs Prinzipien des britischen „Bribery Act“ und der Nutzen für den deutschen Mittelstand .	165
8.4.	Die Auswirkungen der konsequenten Ahndung und des Strafvollzugs auf das Entscheidungsverhalten des Korruptionstäters unter Berücksichtigung der aktuellen Rechtsprechung.....	171
9.	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	176
10.	LITERATURVERZEICHNIS	183
10.1.	Online-Quellen.....	203

10.2.	Experteninterviews	210
10.3.	Rechtsprechungsverzeichnis	211
10.4.	Hochschularbeiten	211
10.5.	Gesetze und Verordnungen.....	212
10.6.	Normen.....	212
11.	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	212
12.	TABELLENVERZEICHNIS	213
13.	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	213
14.	LEBENS LAUF.....	215
15.	DANKSAGUNG	216
16.	ANLAGEN	217

1. Einleitung

Täglich kommen neue Korruptionsskandale in der Welt ans Tageslicht – und auch wenn sich die mediale Berichterstattung auf die Riesen der Unternehmenslandschaft beschränkt und damit derer Reputation stark beeinflusst, sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU oder SME), die nach der Definition der Europäischen Kommission max. 250 Mitarbeiter und einen Jahresumsatz von bis zu 50 Mio. Euro aufweisen¹, gegen Korruptionsdelikte nicht gefeit.

Der Korruptionswahrnehmungsindex (Corruption Perception Index, kurz CPI) dient als weltweit bekannter Korruptionsindikator der NGO „Transparency International“ und misst die wahrgenommene Korruption in Politik, Wirtschaft und Verwaltung, unabhängig von der Anzahl der aufgedeckten Fälle. Eine Vielzahl von Studien in verschiedensten Ländern beschäftigen sich ausschließlich mit der Wahrnehmung von Korruption. Am 28.01.2021 wurde der Index für das Jahr 2020 herausgegeben. Danach befindet sich Deutschland auf Platz 9 von 180. Je nach Betrachtungsweise ist dies vielleicht kein schlechter Platz – dennoch muss der Kampf gegen Korruption sowohl in Deutschland als auch auf internationaler Ebene weiter vorangetrieben werden. Der ehemalige Generalstaatsanwalt Horst Hund schätzt die Dunkelziffer der nicht aufgedeckten Korruptionstaten in einem Interview auf 90 bis 99 %.² Sowohl die Geber- als auch die Nehmerrolle haben ein Interesse daran, den Sachverhalt unentdeckt zu lassen. Das Unternehmen trägt den monetären Schaden, z. B. wenn private Arbeiten verdeckt über das Unternehmen mit abgerechnet werden oder sich der leitende Angestellte für einen im Vergleich teureren Lieferanten entscheidet, der dem Auftraggeber mit persönlichen Sach- oder Geldgeschenken entgegenkommt.

Korruption wird als Bedrohung unterschiedlich wahrgenommen. Das kleine oder mittlere Unternehmen setzt wirtschaftliche vor rechtliche Interessen und lässt außer Acht, dass der Schaden das Unternehmen aufgrund von Korruption und den damit einhergehenden Strafen ruinieren kann. Waren Korruptionszahlungen bis ins Jahr 1999 als nützliche Aufwendungen noch von der Steuer absetzbar, gilt es heute, Maßnahmen zu ergreifen, um der

¹ <https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/structural-business-statistics/structural-business-statistics/sme>

[abgerufen am 19.01.2020]

² <https://www.zdf.de/dokumentation/zdfzeit/korruption-100.html> [abgerufen am 04.03.2018]

Legalitätspflicht als Unternehmer gem. § 130 OWiG nachzukommen. Das Thema Compliance und somit das Hinwirken auf die Einhaltung rechtlicher Regelungen und Vorgaben sollte längst auch beim Kaufmann und seinen integren Mitarbeitern eine Rolle spielen.

Mit dem Urteil des LG München vom 10.12.2013 (5 HKO 1387/10) wurde klargestellt, dass, im vorliegenden Fall, der Vorstand einer Aktiengesellschaft seine Aufsichts- und Sorgfaltspflichten verletzt, wenn aus dem Unternehmen heraus Straftaten begangen werden. In der einschlägigen Fachliteratur wird von einer immensen Reichweite des Urteilsspruchs auch für andere Rechtsformen ausgegangen.³ Dem damit einhergehenden Compliance-Hype wurde mit dem Urteil des BGH vom 9. Mai 2017 (1 StR 265/16) neue Kraft verliehen, in dem sich die Richter für eine Bußgeldminderung, aufgrund im Unternehmen implementierter Compliance-Maßnahmen, aussprachen.

Ein Compliance-Management-System ist folglich längst nicht mehr nur Thema in den ca. 16.000⁴ kapitalmarktorientierten Großunternehmen in Deutschland. Wie gehen aber kleine und mittlere Unternehmen das Thema Korruption und deren Eindämmung nun wirkungsvoll an, ohne nur eine reine Kostenstelle zu schaffen? Fest steht: Die deutsche Unternehmenslandschaft wird mit über 99 % von kleinen und mittleren Unternehmen geprägt, die, wiederum nach Definition des Instituts für Mittelstandsforschung mit Sitz in Bonn, Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz bis zu 50 Mio. Euro einschließen.⁵ Umso interessanter ist das Ergebnis der jüngsten Literaturanalyse von *Prof. Stefan Behringer et al.*⁶, nach dem die Behandlung der Themen „Compliance“ und „Korruption“ in Familienunternehmen – ein Begriff, der hier in seiner Ausarbeitung als Synonym für die Begriffe „Mittelstand“ und „KMU“ verwendet wird – als fehlend beurteilt und der Nachholbedarf an Forschung in diesem Themenkomplex einmal mehr hervorgehoben wird.

³ vgl. z. B. Hauschka, 2018, S. 160; Fleischer, 2014, S. 322; Szczepaski, 2017, S. 12; Ott/Lüneborg, 2019, S. 72

⁴ <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-einzelnen/#accordion=0&tab=0> [abgerufen am 06.10.2019]

⁵ <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn/> [abgerufen am 06.10.2019]

⁶ vgl. Behringer et al., 2019, S. 65ff.

Die vorliegende Dissertation hat zum Ziel, unter Berücksichtigung der Einflussfaktoren, die auf die Korruptionsbereitschaft des Individuums wirken, die Möglichkeiten von Criminal Compliance für mittelständische Unternehmen zur Eindämmung des Korruptionsphänomens zu erforschen und praxisorientierte Lösungsansätze zu erarbeiten.

2. Problemstellung

2.1. Die große Hoffnung auf Integrität

Bei den bereits nach der Mitarbeiteranzahl und Umsatz definierten kleinen und mittleren Unternehmen wird im allgemeinen wirtschaftlichen und politischen Sprachgebrauch in Deutschland auch vom „Mittelstand“ oder „deutschen Mittelstand“ gesprochen. Eine direkte anglo- oder frankophone Entsprechung gibt es interessanterweise nicht.⁷ Ebenso wenig gibt es eine Definition für Wirtschaftsbereiche mittelständischer Unternehmen, die sich vielmehr durch qualitative und quantitative Kriterien auszeichnen. Als Beispiele sind die Autonomie des Unternehmens, die finanzielle Beeinflussung des Eigentümers und die Überschaubarkeit der Unternehmensgröße zu nennen.⁸ Dies wird auch durch das Unabhängigkeitskriterium von KMU unterstrichen, wonach diese zu maximal 25 % im Besitz eines oder mehrerer Unternehmen sein dürfen.⁹ Schaut man sich also im deutschen Mittelstand um, trifft man auf zahlreiche, unter Familien- und Gründereinfluss geprägte Unternehmen. Generationen haben in der Unternehmensgeschichte erfolgreich eine Kultur geschaffen und etabliert, in der sie selbst als Vorbilder für alle Angestellten agiert haben. Unternehmenswerte waren in der Belegschaft bekannt, wurden auch ohne Broschüren-Statements gelebt und das Handeln nach ihnen ausgerichtet. Tugendhaftes Verhalten galt schon im Mittelalter als Charakteristik für den Kaufmann, auf dessen Wort Verlass war. In Kaufmannsbüchern wird sogar von der Ächtung betrügerischen oder gar unredlichen Verhaltens gesprochen.¹⁰ So wurde mindestens seit dem 12. Jahrhundert in Europa das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns in Bezug auf Werte, Standards und Normen gelehrt.¹¹ Der ehrbare Kaufmann distanziert sich

⁷ vgl. Henschel/Heinze, 2016, S. 2

⁸ ebda

⁹ <http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/> [abgerufen am 19.04.2019]

¹⁰ vgl. Denzel et al., 2002, S. 75

¹¹ vgl. Lütge/Strosetzki, 2017, S. 21

von Betrügern und führt seine Geschäfte ethisch und moralisch korrekt durch einen Raum ohne gesetzliche Vorgaben. Seine integren Mitarbeiter folgen ihm, identifizieren sich mit der erlebten Kultur und setzen diese erfolgreich fort – ganz wie vom Gründer oder Eigentümer angestoßen. Der präsenste Unternehmer nutzt seine gelebte Unternehmenskultur als Kontroll- und Risikomanagementinstrument und kann Vertrauen schenken.

Ob dieses Bild auch heute noch gelebt werden kann, ist fraglich. Geld und Macht haben einen anderen Stellenwert eingenommen. Die moralische Integrität fehlt häufig schon in der Unternehmensführung. Durch neue Verzweigungen der Unternehmensaktivitäten und stetiges Wachstum verändern sich, bis dato transparente, Entscheidungsstrukturen.¹²

Dennoch erlebt das Sinnbild des ehrbaren Kaufmanns nahezu eine Renaissance, wenngleich dieses auch situative Anreize und strukturelle Bedingungen der heutigen Zeit außer Acht lässt. Vorstände von börsennotierten Aktiengesellschaften sollen nach dem von der Regierungskommission am 9.5.2019 beschlossenen Deutschen Corporate Governance Kodex ihre Prinzipien zur Legalität sowie ethisch fundiertes, eigenverantwortliches Handeln an dem Leitbild des ehrbaren Kaufmanns ausrichten.¹³ Nach den Vorgaben des fünften von 25 Grundsätzen „hat der Vorstand für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der internen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung im Unternehmen hin (Compliance)“.¹⁴ In der dazugehörigen Empfehlung A.2 wird darauf hingewiesen, dass der Vorstand für ein an die Risikolage angepasstes Compliance-Management-System sorgen soll und In- sowie Externen die Möglichkeit zur Abgabe von Hinweisen auf Rechtsverstöße im Unternehmen gegeben wird.¹⁵

Würde diese Richtlinie der Regierungskommission auch auf das mittelständische Unternehmen anwendbar sein, wäre zumindest der Rahmen für eine integrale Ausrichtung der Geschäftsführung gesetzt. Ob damit auch Mitarbeiter zur regel- und gesetzestreuem Arbeitsweise, frei von Korruption, bewegt werden können, ist fraglich – die Einflüsse auf korruptes Verhalten sind bedeutend und die Motive für Korruption vielfältig.

¹² vgl. Henschel/Heinze, 2016, S. 5

¹³ <https://www.dcgk.de/de/kodex/dcgk-2019.html> [abgerufen am 13.10.2019]

¹⁴ ebda

¹⁵ <https://www.dcgk.de/de/kodex/dcgk-2019.html> [abgerufen am 13.10.2019]

2.1.1. Der Faktor Mensch – Psychologische Einflussfaktoren

Aus der Summe persönlicher Eigenschaften entsteht der Charakter eines Menschen und damit auch sein Verhalten, sein Denken und Fühlen, sein Benehmen und seine Reaktion in und auf gewisse Situationen. Schwächen, Leiden, Störungen und Empfindlichkeiten beeinflussen sein Handeln ebenso. Objektive Informationen werden je nach physischem und psychischem Befinden und Umwelteinflüssen positiv oder negativ aufgefasst und verarbeitet. Bei der Frage, warum Menschen korrupte Verhaltensweisen zeigen, ist es folglich naheliegend, die Persönlichkeitspsychologie als Einflussfaktor auf das Entscheidungsverhalten im Zusammenhang mit dem Korruptionsphänomen zu beleuchten.

Abhängig von der Intelligenz des Individuums und seinen, teilweise auch genetisch geprägten, Charaktereigenschaften wird das individuelle Verhalten in Bezug auf eine korrupte Aktivität beeinflusst. Eine hohe geistige Fähigkeit erleichtert schlussfolgerndes Denken. Der Nutzen spielt bei dem opferlosen Delikt aus Sicht der Dissertantin die entscheidende Rolle. Vorteilsnehmer und -geber profitieren in monetärer und nicht monetärer Art und Weise. Ist der Nutzen seiner korrupten Handlung groß, seine persönliche Risikobereitschaft gegeben, wird der Mensch seine Intelligenz für das Unternehmen destruktiv einsetzen und das Entdeckungsrisiko auf ein Minimum reduzieren. Die jeweiligen Beteiligten der Korruptionshandlung sind intrinsisch motiviert und setzen ihr Eigeninteresse um.¹⁶

2.1.2. Gelegenheit macht korrupt – Situative Einflussfaktoren

Es ist eingangs die These aufzustellen, dass die Wahrscheinlichkeit von korrupten Handlungen höher ist, wenn die Gelegenheit günstig ist und die zu überwindenden Hürden niedrig sind. In diesem Fall wird vom „Gelegenheitsergreifer“ gesprochen. Für die Interpretation einer günstigen Gelegenheit sind die in Kapitel 2.1.1. genannten persönlichen Fähigkeiten vonnöten. Es gilt folglich zu untersuchen, welche Situationen ein korruptionsbegünstigendes Handlungsumfeld ausmacht und somit die extrinsische Motivation fördert. Situative Faktoren sind personenunabhängig und werden u. a. durch organisatorische und länderspezifische Strukturen beeinflusst. So wird in manchen Kulturkreisen Korruption noch immer als moralisch korrekt und nicht verwerflich angesehen.

¹⁶ vgl. Centonze, 2014, S. 46

Vielmehr wird sie als Mittel zur Erreichung eines bestimmten Ziels verstanden. Kommen Regelungsdefizite im Unternehmen oder weite Ermessensspielräume Einzelner hinzu und fehlt es an Aufsichts- und Kontrollmaßnahmen, ist der Weg zu einem korrupten Verhalten geebnet.¹⁷ Nicht vernachlässigt werden dürfen die landesspezifische Gesetzgebung und die daraus resultierende Strafandrohung, die den Entscheidungsprozess maßgeblich beeinflussen. Die Verfasserin folgt der Ansicht von *Rathgeber*, dass die Komplexität, Transparenz und Dynamik von gesetzlichen Vorschriften und die konsequente, tatsächliche Strafverfolgung wesentliche Determinanten darstellen.¹⁸

Geht man davon aus, dass die Unternehmensgröße eine Beeinflussung der Situation darstellt, hat insbesondere das mittelständische Unternehmen einen schlechten Stand. Aufgrund von Unternehmensgröße und Beschäftigtenzahl sind Kompetenzen dezentralisiert und Mitarbeiter mit einem hohen Entscheidungs- und Ermessensspielraum ausgestattet. Dadurch wird die Tatwahrscheinlichkeit erhöht und die Aufdeckungswahrscheinlichkeit verringert.

Die These, dass allein die Gelegenheit korrupt macht, kann aus der Herleitung bereits jetzt widerlegt werden. Die Verfasserin nimmt an, dass grundsätzlich erst die Interaktion aus Personen- und Situationsfaktoren korrupte Handlungen begünstigt, ungeachtet der Korruptionsmotive. Da es beim Dunkelfelddelikt Korruption mindestens zwei Parteien gibt und somit das Ergebnis von Entscheidungen mehrerer Entscheidungsträger abhängt, ist die Analyse der strategischen Entscheidungssituationen ebenso relevant. Um die gesellschaftlichen Komponente den Individualkomponenten gegenüberzustellen, dienen in der Betriebswirtschaftslehre spieltheoretische Konzepte als adäquates wissenschaftliches Instrument. Im Zusammenhang der Betrachtung des Zusammenspiels aus gleichartigen Interaktionen von denselben Akteuren über einen langen Zeitraum, entsteht eine langfristige Spielsituation, die Auswirkung auf die Spielstrategie sowie die Kooperation haben.¹⁹ Daher können die Aufdeckungswahrscheinlichkeit sowie individuell rationale Aspekte, wie das persönliche Motiv oder drohende Strafen, die Strategie der jeweiligen Korruptionsakteure im „Spiel“ beeinflussen. Auf den spieltheoretischen Ansatz wird im

¹⁷ vgl. Litzcke et al., 2012, S. 23

¹⁸ vgl. Rathgeber, 2015, § 3, Rn. 37

¹⁹ vgl. Holler et al., 2019, S. 3

Ergebnisteil erneut zurückgegriffen, wenn die Wirkungsweisen aus dem Zusammenspiel von Personen- und Situationsfaktoren auf das Korruptionsphänomen betrachtet werden.

2.1.3. Korruptionsmotive

Wenn die Dissertantin von einem Phänomen der Korruption ausgeht, ist die Frage angebracht, was Korruption antreibt und warum sie eine Konstante in der Wirtschaft ist. Die Motive des „Gelegenheitssuchers“, also des einzelnen Täters, sind derart unterschiedlich und reichen von Geldnöten bis hin zu Langeweile des Beschäftigten.

Das erste Bild ist geprägt von dem langjährigen Mitarbeiter eines mittelständischen Unternehmens, der seinem Arbeitgeber „etwas Gutes tun“ möchte. Er handelt mit einer Führungskraft eines guten Kunden einen langjährigen Vertrag aus und sichert seinem Arbeitgeber dadurch eine gute Auftragslage. Im Gegenzug bekommt die Führungskraft des Kunden eine monetäre Aufmerksamkeit als Dankeschön für den Vertragsabschluss. In diesem Fall könnte der Mitarbeiter die Annahme vertreten, er handele integer und loyal, weil er alles daransetzt, seinem Arbeitgeber eine gute Auftragslage zu beschermen. Sein persönlicher Vorteil liegt ausschließlich in der Erhaltung seines Arbeitsplatzes. Das Bewusstsein zur Begehung einer Straftat durch Annahme der monetären Aufmerksamkeit durch die Führungskraft mag in diesem Fall gering sein.

Anders zu bewerten ist der Mitarbeiter, der nach einem Lebensstandard strebt, den er durch seine monatliche Entlohnung niemals erreichen würde. Er sucht folglich Mittel und Wege, um seine finanzielle Lage zu verbessern und schadet seinem Arbeitgeber bewusst. Dies können die Freizeichnung von Rechnungen von im privaten Umfeld erbrachten Dienstleistungen zulasten des Unternehmens oder Geschäftsabschlüsse zu im Vergleich teureren Einkaufspreisen sein, die eine Kick-back-Zahlung für den Mitarbeiter durch den Lieferanten beinhalten.

Die Bandbreite an möglichen Motiven ist facettenreich und geht über den Drang der persönlichen Bereicherung hinaus.²⁰ Das Problem stellen die dynamischen, psychologischen Einflussfaktoren im Kopf des Individuums, gepaart mit einem Motiv zum abweichenden Verhalten, dar, welches es zu verhindern gilt. Die Verfasserin geht hypothetisch davon aus,

²⁰ vgl. Heißner, 2014, S. 57

dass große Korruptionsdelikte der Vergangenheit und die daraus resultierenden Schadensfälle durch unternehmensinterne, präventive Maßnahmen hätten verhindert werden können, die in diesem Dissertationsprojekt herausgearbeitet werden.

2.2. Korruptionspraktiken und die Folgen für den Mittelstand

Die Gefahr, die von Korruption, aber auch von anderen wirtschaftskriminellen Straftaten und Delikten ausgeht, wird insbesondere im Mittelstand unterschätzt oder gar ausgeblendet. Neben existenzbedrohenden Bußgeldern und Steuernachzahlungen drohen nach dem deutschen Strafgesetzbuch auch Freiheitsstrafen von bis zu fünf Jahren für Angestellte.

Eine einheitliche Definition für Korruption gibt es nicht. Und auch wenn man Korruption strafrechtlich, volkswirtschaftlich oder soziologisch begreifen kann, geht es im Kern immer um den Missbrauch einer Vertrauensstellung zur Erlangung eines Vorteils.²¹ Korruption hat in gewisser Weise Tradition und findet nicht selten sogar in der Öffentlichkeit statt. Denken wir beispielsweise an Christian Wulff – Berichterstattungen zufolge hat er sich in seiner Zeit als Ministerpräsident von einem Filmproduzenten Hotelübernachtungen auf der Nordseeinsel Sylt bezahlen lassen.²² Infolge des Vorwurfs der Vorteilsannahme und des öffentlichen Drucks legte er sein Amt als Bundespräsident nieder. Ein weiteres Beispiel ist der Feuerwehrmann, der nach einem erfolgten Hilfeinsatz als öffentlicher Amtsträger 50 Euro „für die Kaffeekasse“ annimmt. Diese Alltäglichkeit und Selbstverständlichkeit korrupter Praktiken war bis Ende der 1990iger Jahre auch im geschäftlichen Verkehr verbreitet. Insbesondere im Auslandsgeschäft galt Korruption als gängige und legale Form zur Akquirierung und zum Aufbau neuer Geschäftskontakte.²³ Mit der Verabschiedung des Gesetzes zur Bekämpfung der Korruption im Jahr 1997 galten Vorteilsannahme und -gewährung, Bestechung und Bestechlichkeit als Straftatbestände und wurden damit illegalisiert.

²¹ vgl. Vedder/Baum, 2016, S. 309

²² <https://www.sueddeutsche.de/politik/umstrittene-sylt-reise-des-bundespraesidenten-wulff-freund-groenewold-beklagt-konstruierten-vertuschungsvorwurf-1.1278297> [abgerufen am 07.08.2018];
<https://www.welt.de/debatte/kommentare/article13857671/Der-Bundespraesident-in-der-Schwuele-der-Grauzonen.html> [abgerufen am 07.08.2018]

²³ vgl. Kliche/Thiel, 2011, S. 308

Korruption findet jeher in verschiedenen Ausprägungen statt. Die *situative Korruption* ist einmalig und entsteht aus dem Affekt – eine konkrete Planung geht ihr nicht voraus. Fallen korruptionsbegünstigende Faktoren zusammen (vgl. 2.1.2.), wird ein spontaner Willensentschluss zu einer illegalen Handlung getroffen.²⁴ Fehlt es im Unternehmen an Maßnahmen zur Unterbindung situativer Korruption und wurde die illegale Handlung nicht aufgedeckt, ist der Grundstein für eine *strukturelle Korruption* gelegt. Diese zeichnet sich durch eine mindestens mittelfristig ausgelegte Geber-Nehmer-Beziehung aus und führt zu einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis. Hat sich diese Art der Korruption im Unternehmen etabliert, fällt es schwer, diese kriminelle Machenschaft aufzudecken. Meist findet über Jahre hinweg eine „Kooperation“ statt, die sich zu einem Netzwerk entwickeln kann. Von einer *systematischen Korruption* ist die Rede, wenn die Abhängigkeitsverhältnisse großflächig und international organisiert sind.²⁵ Verbirgt sich in einem Unternehmen also ein gewisser Korruptionsnährboden, der nicht durch präventive Maßnahmen aufgebrochen wird, können sich illegale Handlungen ausbreiten und zu einem undurchlässigen Dschungel entwickeln.

Die Folgen von Korruption, ganz gleich welcher Ausprägung, treffen das Unternehmen sowohl finanziell als auch, je nach Größe, existenziell. Das Delikt zieht Konsequenzen und Sanktionen für den Täter und das Unternehmen nach sich. §§ 331, 332, 333, 334 und 299 StGB sehen Freiheitsstrafen von bis zu fünf Jahren und Geldstrafen für aktive und passive Bestechung vor. Ist beispielsweise der Unternehmensjurist des Mittelständlers der Täter, kann ihn bei Verurteilung zusätzlich ein Berufsverbot gem. §§ 61 Nr. 6, 70ff StGB treffen. Existenzbedrohende Auswirkung auf das Unternehmen hat der Entzug der Gewerbeerlaubnis. Dieser kommt zum Tragen, wenn es zum „Schutze der Allgemeinheit oder der im Betrieb Beschäftigten erforderlich ist“ (§ 35 Abs. 1, S. 1 GewO). Grundlage hierfür ist die angenommene Unzuverlässigkeit, die sowohl bei einem besonders schweren Tatbestand als auch bei mehreren kleineren Delikten eintreten kann.²⁶

Insbesondere aus der Situation heraus, dass es in Deutschland bislang kein Unternehmensstrafrecht gibt, werden neben der strafrechtlichen Verfolgung der Täter auch

²⁴ vgl. Litzcke et al., 2012, S. 9

²⁵ vgl. Vedder/Baum, 2016, S. 310

²⁶ vgl. Tettinger et al., 2011, §35 Rn. 30 und 38

Unternehmen mit Ordnungsgeldern belangt. Das Ordnungsgeld leitet sich ab aus der Verletzung von zum Teil rechtsform- und branchenabhängigen Gesetzesvorgaben, die in Kapitel 2.2.2. näher beleuchtet werden.

Zum Schutz des freien, ungestörten Wettbewerbs führen einige Bundesländer in Deutschland, darunter auch Nordrhein-Westfalen, bereits ein Korruptionsregister. Eine Verurteilung wegen eines Korruptionsdelikts hat die Eintragung in ein solches Register zur Folge. Im Rahmen einer öffentlichen Auftragsvergabe dürfen Aufträge nur an zuverlässige Unternehmen vergeben werden. Insbesondere mittelständische Unternehmen trifft der Ausschluss aus der öffentlichen Auftragsvergabe schwer.

Eine aufgedeckte Korruptionsaffäre bringt zusätzlich steuerliche Auswirkungen mit sich, die auch steuerstrafrechtlich relevant sein können und neben der strafrechtlichen Verfolgung auch ein Steuerstrafverfahren zur Folge haben können. Stellt sich im Zuge der staatsanwaltschaftlichen Ermittlung heraus, dass beispielsweise Bestechungsgelder in der Steuererklärung oder dem Jahresabschluss falsch erklärt worden sind, ist die Unternehmensleitung zu einer Selbstanzeige oder der freiwilligen Berichtigung der Steuererklärung verpflichtet.²⁷ Zu berücksichtigen ist zudem, dass nicht nur die ausgebliebene Versteuerung erhaltener Bestechungsgelder steuerstrafrechtlich verfolgt werden kann, sondern auch, dass die Zahlung von Bestechungsgeldern gem. § 4 Abs. 5 Nr. 10 S. 1 EStG den Gewinn nicht mindern darf. Diese Vorgabe wurde mit Einführung des Steuerentlastungsgesetzes im Jahr 1999 nochmals verschärft, womit nun sämtliche Aufwendungen nicht mehr steuerlich abzugsfähig sind, wenn „die Zuwendung eine rechtswidrige Handlung darstellt, die den Tatbestand eines Strafgesetzes oder eines Gesetzes verwirklicht, das die Ahndung mit einer Geldbuße zulässt“²⁸.

Neben den beschriebenen rechtlichen und steuerlichen Folgen sowie der vergaberechtlichen Ausschlussmöglichkeit hat jeder öffentlich gewordene Korruptionsfall Folgen für die Reputation des Unternehmens. Presse und Öffentlichkeit recherchieren den begangenen strafrechtlichen Verstoß detailliert medial. Je nach Bekanntheitsgrad des Unternehmens

²⁷ vgl. Schmidt, 2012, S. 121

²⁸ FG Köln, Urteil vom 15.12.2011, 10 V 2432/11

können aufgedeckte kriminelle bzw. korrupte Machenschaften bei Kunden oder potenziellen Auftraggebern eine neue Distanzierung zum Unternehmen auslösen. Geschädigte Unternehmen können außerdem zivilrechtlich Schadensersatzansprüche stellen und abgeschlossene, auf Bestechungsleistung basierende Verträge für nichtig erklären.²⁹ Die Folgen sind auch hier zunehmend existenzbedrohend für das Unternehmen.

2.2.1. Aktuelle Zahlen und deren Entwicklung in Deutschland

Unter Korruption wird ein Dunkelfelddelikt verstanden. Aus diesem Grund sind die Darstellung des Ausmaßes und aktueller Zahlen sowie deren Entwicklung gegenüber anderen Delikten besonders schwierig. Es fehlt an der üblichen Opferrolle, die bei den klassischen Kriminalitätsdelikten, wie Raub, Einbruch, Belästigung oder Betrug, zur Offenbarung führt. Korruption hinterlässt keinen direkt erkennbaren Schaden, allenfalls lassen sich Symptome korrupter Handlungen zeitnah erkennen. Im Gegensatz zu deutlichen Anhaltspunkten durch eingetretene Schäden strafrechtlich relevanter Verfehlungen geht die Verfasserin davon aus, dass korrupte Praktiken nur durch Zufälle oder gezielte Suche ans Tageslicht kommen. Treten die Taten dann in Erscheinung, gestaltet es sich schwierig oder ist es meist schon zu spät, den Täter ausfindig zu machen.³⁰ Teils professionelle Netzwerke struktureller oder systematischer Korruption sind so ausgelegt, dass die Aufdeckung nahezu unmöglich ist. Sind korrupte Praktiken aufgedeckt, wird ein Strafverfahren nur eingeleitet, wenn die Verjährung von fünf Jahren noch nicht abgelaufen ist. Gem. § 78 StGB beginnt die Verjährung allerdings erst bei vollständiger Erfüllung der Unrechtsvereinbarung – also wenn die Tat beendet ist – und nicht mit dem Abschluss der Unrechtsvereinbarung.³¹

2.2.1.1. Bundeslagebild Korruption 2019

Sichtbar gewordene Korruption wird jährlich vom Bundeskriminalamt (im Folgenden BKA) im „Bundeslagebild Korruption“ veröffentlicht. Bei Anfertigung der Dissertation liegt der

²⁹ https://hrmob.wiwi.uni-kl.de/fileadmin/hrmob.wiwi.uni-kl.de/Forschungsprojekte/Herausforderung_KorruptionsPRÄVENTION_in_KMU_meistern.pdf [abgerufen am 28.03.2018]

³⁰ vgl. Schön, 2016, S. 25

³¹ BGH, Urteil vom 06.09.2011, 1 StR 633/10

Verfasserin das Bundeslagebild 2019, veröffentlicht am 02.11.2020³², vor, aus dem die folgenden Zahlen zur Entwicklung der Korruption entnommen sind. Nach Darstellung und Bewertung der Kriminalitätslage des BKA ist die Zahl der polizeilich registrierten Korruptionsstraftaten im Berichtsjahr 2019 gegenüber dem Vorjahr um 42,7 % gestiegen und liegt bei 5.428 Straftaten in Deutschland. Die Straftaten finden sich überwiegend in den besonders schweren Fällen der Bestechlichkeit und Bestechung (§ 335 StGB) mit 1.120 Fällen, in der Bestechung (§ 334 StGB) mit 1.116 Fällen, in der Bestechlichkeit (§ 332 StGB) mit 1.107 Fällen, der Bestechlichkeit und Bestechung im geschäftlichen Verkehr (§ 299 StGB) mit 729 Fällen, den besonders schweren Fällen der Bestechlichkeit und Bestechung (§ 330 StGB) mit 426 Fällen, der Vorteilsannahme (§ 331 StGB) mit 402 Fällen und der Vorteilsgewährung (§ 333 StGB) mit 238 Fällen.

Nach Aussage des BKA war in den Vorjahren bevorzugter Zielbereich die öffentliche Verwaltung – dies hat sich in 2019 verändert. In 2019 war die Hälfte der insgesamt bekannt gewordenen Fälle und damit knapp 25 Prozentpunkte weniger als in 2018, der öffentlichen Verwaltung und knapp 40 % der Wirtschaft zuzurechnen. Den Gesamtumfang des monetären Schadens beziffert das BKA auf 47 Millionen Euro (Vorjahr: 121 Millionen Euro) und weist darauf hin, dass nur in 21 % der Korruptionsstraftaten monetäre Schäden überhaupt ermittelt werden konnten.

Tatverdächtige waren im Jahr 2019 2.060 Deutsche, die einen Anteil von 81 % der Tatverdächtigen insgesamt ausmachen. Von insgesamt 363 nichtdeutschen Tatverdächtigen traten 157 türkischstämmige Tatverdächtige in Erscheinung. Nach Ermittlungen des BKA beruht die Geber- und Nehmer-Beziehung in 14 % der Fälle auf einer Verbindung mit mehr als 5 Jahren. Der Anteil der Korruptionssachverhalte, den eine kurze Verbindung durch eine spontane Willenserklärung zur Begründung der Straftat zu Grunde liegt, hat sich im Vergleich zu 2018 fast halbiert und liegt bei 7,4 %. Am häufigsten (37,5 %) liegt die Dauer der Beziehung zwischen mehr als einem Monat und zwei Jahren.

Im Vergleich zum Jahr 2018 hat sich die Art der Vorteile auf der Nehmerseite stark verändert. Stellte Bargeld in 2018 mit knapp 63 % noch den Schwerpunkt der Vorteile auf

³²https://www.bka.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/JahresberichteUndLagebilder/Korruption/korruptionBundeslagebild2019.pdf?__blob=publicationFile&v=3 [abgerufen am 06.01.2021]

der Nehmerseite dar, ist es in 2019 nun die Teilnahme an Veranstaltungen mit 75 %. Nur noch auf Platz 2 steht das Bargeld mit knapp 12 %. Als Geber wurden Führungskräfte (32,1 %) und Sachbearbeiter/Mitarbeiter (4,9 %) identifiziert, denen es in 42 % um Erlangung von Genehmigungen und in mehr als einem Viertel um die Erlangung von Aufträgen ging. In der Funktion der Nehmer liegen sowohl Sachbearbeiter/Mitarbeiter mit 40 % und Führungskräfte mit 56 %.

Die Verfasserin bewertet die Zahlen lediglich als Indikation für Korruption und bezweifelt die Aussagekraft in Bezug auf das tatsächliche Korruptionslagebild in Deutschland. Das BKA gesteht ein, dass in über der Hälfte der Fälle Ermittlungen durch polizeiexterne Quellen, beispielsweise durch Hinweisgeber, eingeleitet wurden. Die Dimension des bezifferten Gesamtschadens durch Korruption stellt ausschließlich den messbaren, monetären Betrag dar, nicht aber den tatsächlich verursachten Gesamtschaden, der sich aus monetären, immateriellen und abstrakten Bestandteilen zusammensetzt und somit kaum messbar ist. Die Zahlen zeigen aber, dass es bei Korruptionsdelikten um zunehmend höhere Beträge geht, die gleichfalls die Schwere der Vorfälle abbildet. So hat sich das Delikt des § 335 StGB mit besonders schweren Fällen der Bestechlichkeit und Bestechung in der Gesamtbetrachtung im Vergleich zum Vorjahr verdoppelt und liegt auf Platz 1 der insgesamt verurteilten Korruptionsdelikte.

2.2.1.2. Corruption Perception Index

Eine internationale Indikation gibt die in dem Kapitel „Einleitung“ bereits erwähnte jährliche Studie von Transparency International. Mit dem Ziel, international, effektiv und nachhaltig die Bekämpfung und Eindämmung von Korruption zu fördern, begleitet der Verein kritisch gesellschaftliche und politische Entwicklungen.³³ Auf Grundlage verschiedenster Expertenbefragungen wird die wahrgenommene Korruption sowohl in Politik als auch in Wirtschaft und Verwaltung mithilfe eines Indexes in 180 Ländern auf einer Skala von 0 (hohes Maß an wahrgenommener Korruption) bis 100 (keine wahrgenommene Korruption) gemessen.³⁴ Danach hat Deutschland im Jahr 2020 Platz 9 im Ranking im zweiten Jahr verteidigt. Den ersten Platz teilen sich im zweiten Jahr in Folge Dänemark und Neuseeland

³³ <https://www.transparency.de/ueber-uns/> [abgerufen am 06.01.2021]

³⁴ <https://www.transparency.de/cpi/cpi-2020/cpi-2020-tabellarische-rangliste/> [abgerufen am 01.06.2021]

mit jeweils 88 Punkten, gefolgt von Finnland (85 Punkte). Die letzten Plätze belegen Syrien mit 14 Punkten sowie Südsudan und Somalia mit jeweils 12 Punkten.

Zieht man den CPI zu dem Ergebnis des BKA aus dem vorherigen Unterkapitel zum Bundeslagebild heran, wonach bei den nichtdeutschen Tatverdächtigen überwiegend türkischstämmige Tatverdächtige identifiziert wurden, kommt die Verfasserin zu dem Ergebnis, dass die Türkei auf Platz 86 liegt und dort die wahrgenommene Korruption (CPI-Wert von 40) im Vergleich zu Deutschland doppelt so hoch ist.

2.2.2. Gesetzgebung zur Korruptionsbekämpfung in Deutschland

Die gesetzliche Korruptionsbekämpfung sieht die Unternehmensführung in der Verantwortung. Wie bereits in Kapitel 2.2. beleuchtet, scheitert es aufgrund des derzeit noch fehlenden Unternehmensstrafrechts an der Strafbarkeit eines Unternehmens. Die juristische Person kann nicht Täter im Sinne des § 25 StGB werden. Dennoch können Unternehmen und deren Unternehmensführungen bei Begehen einer Straftat nach § 30 OWiG mit einer Geldbuße von bis zu zehn Millionen Euro belangt werden. Voraussetzung dafür ist, dass gem. § 73 Abs. 3 StGB „für“ das Unternehmen gehandelt wurde. Zusätzlich behält sich das OWiG vor, Gewinne, deren Ursprung in der Straftat liegen, abzuschöpfen.³⁵

Für viele unbemerkt ist im November 2015 das „Gesetz zur Bekämpfung von Korruption“ in Umsetzung internationaler Vereinbarungen in Kraft getreten mit dem Ziel, grenzüberschreitende Korruption zu bekämpfen und den freien und fairen internationalen Wettbewerb zu schützen. Die Änderungen sehen insbesondere Anpassungen im Korruptionsstrafrecht vor.³⁶ So wurde in diesem Zuge der Straftatbestand der Bestechung und Bestechlichkeit im geschäftlichen Verkehr nach § 299 StGB um das Geschäftsherrenmodell ausgeweitet. Eine Strafbarkeit nach § 299 StGB ist nunmehr auch dann gegeben, wenn (vereinfacht) einem Angestellten ohne Einwilligung des Unternehmers als Gegenleistung für die künftige Verletzung von gegenüber dem Unternehmen bestehenden Pflichten Vorteile gewährt werden. Beispielhaft können dies durch einen Mitarbeiter geduldete Verstöße sein, die dem Geschäftsherrn gegenüber gesetzlichen

³⁵ vgl. Rotsch, 2015, § 38 Rn. 31 und 33

³⁶ vgl. Grützner, 2016, S. 1

Vorgaben darstellen, oder die Gewährung von Rabatten unter Verstoß gegen interne Vorgaben des Geschäftsherrn.

Weiter wurde der Amtsträgerbegriff ausgeweitet und gesetzliche Vorgaben aus dem EUBestG und dem IntBestG in das deutsche Strafrecht integriert. Danach sind nun EU-Amtsträger der verschiedensten Institutionen gem. §§ 331 bis 334 StGB deutschen Amtsträgern gleichgestellt. Zusätzlich ersetzt § 335a StGB die Vorgaben aus dem IntBestG, wonach nun jede pflichtwidrige Handlung eines ausländischen Amtsträgers geeigneter Gegenstand einer Unrechtsvereinbarung sein kann.³⁷

Rechtsformabhängig kommen weitere gesetzliche Vorgaben hinzu, deren Reichweite die Bekämpfung von Korruptionspraktiken verstärkt. So fordert beispielsweise das Aktiengesetz Maßnahmen und ein Überwachungssystem, „damit den Fortbestand gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“ (§ 91 Abs. 2 AktG). Zudem müssen Vorstände von börsennotierten Aktiengesellschaften gem. § 161 Abs. 1 AktG jährlich erklären, ob sie den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ gefolgt sind und welchen Empfehlungen sie nicht nachgekommen sind. Sie berichten folglich, ob sie die Prinzipien aus dem Leitbild des ehrbaren Kaufmanns (vgl. Seite 2) in der Gesellschaft umsetzen und sich damit ethisch und moralisch einwandfrei verhalten. Geschäftsführer von Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) sind hingegen dazu verpflichtet, „in den Angelegenheiten der Gesellschaft die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden“ (§ 43 Abs. 1 GmbHG). Die Verfasserin leitet auch hieraus eine an den ehrbaren Kaufmann angelehnte, umzusetzende Praktik ab. Wenn auch die Rechtsform der AG den Mittelstand nicht prägt, so sind diese Vorgaben doch zumindest vollständigshalber zu erwähnen.

Neben den rechtsformabhängigen Vorgaben kommen auch branchenabhängige gesetzliche Korruptionsbekämpfungen vor. Beispielhaft sei hier das am 04.06.2016 in Kraft getretene „Gesetz zur Bekämpfung der Korruption im Gesundheitswesen“ genannt. Mit der Einführung des Gesetzes wurde ebenfalls das Strafgesetzbuch angepasst und um die Straftatbestände in Bezug auf die Bestechlichkeit und Bestechung im Gesundheitswesen (§§ 299a und 299b

³⁷ vgl. Loer, 2017, S. 30

StGB) erweitert. Korrupte Praktiken, insbesondere in Bezug auf die Verschreibung bestimmter Gesundheitsprodukte im niedergelassenen Bereich, können nun strafrechtlich geahndet und sanktioniert werden.³⁸

Insbesondere die Änderungen mit Inkrafttreten des Korruptionsbekämpfungsgesetzes im Jahr 2015 zeigen, dass die deutsche Gesetzgebung einen Schwerpunkt auf die Ahndung und strafrechtliche Verfolgung der Korruptionstäter legt. Außer Acht bleiben dabei gesetzliche Vorgaben, die zur Prävention von Korruptionspraktiken beitragen. Fraglich ist, ob die Ausweitung des Strafrechts von Korruptionshandlungen abhalten und damit der Kampf gewonnen werden kann.

2.2.2.1. Referentenentwurf eines Unternehmensstrafrechts in Deutschland

Infolgedessen wird auch seit vielen Jahren die Notwendigkeit eines Unternehmensstrafrechts in Reihen von Wirtschaft und Politik diskutiert. Spätestens seit den Ereignissen der Finanzmarktkrise im Jahr 2008³⁹, dem Fifa Skandal 2010⁴⁰ oder der Abgasaffäre 2015⁴¹ werden Stimmen lauter, Unternehmen auch strafrechtlich belangen zu können und nicht ausschließlich Bußgelder nach dem Ordnungswidrigkeitengesetz aufzuerlegen. Eng an dem Strafgesetzbuch ausgerichtet, hat das Justizministerium in Nordrhein-Westfalen 2013 einen Entwurf für ein Gesetz zur Einführung der strafrechtlichen Verantwortlichkeit von Unternehmen und sonstigen Verbänden herausgegeben. Aufgrund der seinerzeit zu unbestimmten Ideen, das Legalitätsprinzip einzuführen sowie Sanktionen durch präventive organisatorische oder personelle Maßnahmen abzuwenden oder zu mindern, blieben verfassungsrechtliche Zweifel und der Antrag wurde nicht weiter verfolgt.⁴² Ausschlaggebend dafür war auch der Widerspruch zu dem im Grundgesetz verankerten Schuldprinzip „nulla poena sine culpa“, wonach eine Strafe nur für schuldhaft vorwerfbares

³⁸ vgl. Geiger, 2016, S. 174

³⁹ <https://www.planet-wissen.de/gesellschaft/wirtschaft/boerse/pwiefinanzkrise100.html> [abgerufen am 27.10.2019]

⁴⁰ <https://www.faz.net/aktuell/sport/sportpolitik/chronologie-des-fifa-skandals-von-2010-bis-2015-13824004.html> [abgerufen am 27.10.2019]

⁴¹ https://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/braunschweig_harz_goettingen/Die-VW-Abgas-Affaere-eine-Chronologie,volkswagen892.html [abgerufen am 27.10.2019]

⁴² vgl. Schefold, 2013, S. 190; vgl. Schefold, 2014, S. 276 ff.

Verhalten erfolgen kann und ein Unternehmen danach deliktunfähig sei.⁴³ Bei einer Korruptionshandlung würde es dann zu einer Doppelbestrafung kommen, da neben dem Täter oder dem Unternehmensinhaber als natürliche Person auch der Verband strafrechtlich verfolgt würde. Dem Kritikpunkt, dass Anreize für eine Verbesserung von Compliance-Anstrengungen fehlten, nahm sich das Deutsche Institut für Compliance e. V. (DICO e. V.) an und machte, aufbauend auf dem OWiG, einen Vorschlag für ein Compliance-Anreiz-Gesetz (CompAG).⁴⁴ In diesem sollten Klarstellungen zu Sanktionsausschluss- oder –minderungswürdigen Compliance-Maßnahmen zu finden sein – zu dem es ebenfalls nie kam.

In der Folge jedoch wurde durch die Forschungsgruppe „Verbandsstrafrecht – praktische Auswirkungen und theoretische Rückwirkungen“ der Universität zu Köln in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Justiz und Verwaltung im Jahr 2017 der sog. „Kölner Entwurf eines Verbandssanktionengesetzes“ veröffentlicht, der die Grundgedanken aus dem Entwurf aus dem Jahr 2013 in Teilen aufgreift.⁴⁵ Im Rahmen einer deutschlandweiten Untersuchung wurde die tatsächliche Anwendung des bislang geltenden Rechts (insbesondere des OWiG) der 48 Schwerpunktstaatsanwaltschaften für Wirtschaftskriminalität überprüft. Zudem stützt sich der Entwurf auf rechtsvergleichende Praktikerbefragungen in den USA und Österreich sowie durch die Begleitung durch eine Expertengruppe.⁴⁶ Der Anwendungsbereich des Entwurfs erstreckt sich auf die Sanktionierung von Verbänden, wenn durch die Zuwiderhandlung der Verband eine Bereicherung erfährt oder erfahren sollte oder eine Pflicht verletzt wurde, die den Verband trifft, sofern er durch die Zuwiderhandlung nicht unmittelbar selbst geschädigt ist (§ 1 Abs. 3 VerbSG-E). Die Sanktionshöhe ist nach § 4 VerbSG-E auf max. 15 % des Verbandsumsatzes beschränkt. Zur Bemessung wird der durchschnittliche Umsatz der letzten drei Jahre weltweit herangezogen. Für kleine und mittelständische Unternehmen, auf die in dieser Dissertation der Fokus gelegt wird, ist dies durchaus zu begrüßen, wenn sich die Strafzumessung zwar an der Schwere, allerdings auch nach der Umsatzhöhe ausrichtet. Bei der Bemessung der Höhe der Sanktion soll unter

⁴³ vgl. Mitsch, 2014, S. 2

⁴⁴ vgl. Schefold, 2019, S. 228

⁴⁵ http://www.verbandsstrafrecht.jura.uni-koeln.de/sites/fg_verbandsstrafrecht/user_upload/Koelner_Entwurf_eines_Verbandssanktionengesetzes_2017.pdf [abgerufen am 27.10.2019]

⁴⁶ vgl. Beisheim/Jung, 2018, S. 65

anderem das Vorhandensein von geeigneten technischen, organisatorischen und personellen Strafzumessungsfaktoren eine Rolle spielen, die zur Vermeidung der Straftat im Unternehmen bereits bestanden. Entsprechende Compliance-Maßnahmen würden nach dem Entwurf folglich ein sanktionsmilderndes Verhalten darstellen und somit besonderen Anreiz auch für das mittelständische Unternehmen darstellen, selbst wenn es von Gesetzes wegen nicht dazu verpflichtet ist.

Im Koalitionsvertrag vom 12. März 2018 haben sich die CDU, CSU und SPD zum Ziel gesetzt, Wirtschaftskriminalität wirksam zu verfolgen, angemessen zu ahnden und in der Folge das Sanktionsrecht für Unternehmen so neu zu regeln, dass sich die Geldsanktion zukünftig an der Wirtschaftskraft des Unternehmens orientiert.⁴⁷

Mit dem am 22. August 2019 veröffentlichten Vorentwurf eines Gesetzes zur Bekämpfung der Unternehmenskriminalität durch das Bundesministerium der Justiz und Verbraucherschutz (BMJV) wurde erneut versucht, ein Unternehmensstrafrecht in Deutschland zu etablieren.⁴⁸ Die Veröffentlichung setzte ein neues Zeichen, dem Opportunitätsprinzip, das im Bereich des Ordnungswidrigkeitengesetzes besteht, den Rücken zuzukehren und Verbandsstraftaten konsequent und unabhängig regionaler Unterschiede zu verfolgen. Der vorgelegte Entwurf sieht neben dem Legalitätsprinzip eine Sanktionshöhe von 10 % des durchschnittlichen Umsatzes der letzten drei Jahre weltweit vor und soll Anreize für die Investition in Compliance geben.⁴⁹

Der nun seit dem 22. April 2020 des BMJV veröffentlichte Gesetzesentwurf zur Stärkung der Integrität in der Wirtschaft spricht zwar nicht mehr von der Verbandsstraftat, sondern nur noch von der Verbandstat, deren Sanktionen nicht mehr die Auflösung des Verbands zu

⁴⁷ <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975226/847984/5b8bc23590d4cb2892b31c987ad672b7/2018-03-14-koalitionsvertrag-data.pdf?download=1>, Zeile 5895-5920 [abgerufen am 01.11.2019]

⁴⁸ vgl. Mayer/Jenne, 2019, S. 405

⁴⁹ <https://www.lto.de/recht/hintergruende/h/verbandssanktionengesetz-entwurf-bmjev-compliance-interne-untersuchungen-trennung-strafverteidigung-gastkommentar/> [abgerufen am 01.11.2019]

Folge haben kann.⁵⁰ Diese auch in der Politik viel diskutierte „Todesstrafe“ ist somit vom Tisch⁵¹, wenngleich die sonstigen Änderungen eher unbedeutend sind.

Ein langer Weg liegt hinter der Idee – dass ein Unternehmensstrafrecht, gleich welcher inhaltlichen Ausgestaltung, im deutschen Rechtssystem einen Platz finden wird, hält die Verfasserin für sehr wahrscheinlich. Diese Einschätzung ergibt sich zum einen aus der langjährigen rechtspolitischen und rechtstheoretischen Diskussion der Vergangenheit, der Verschriftlichung des Vorhabens im Koalitionsvertrag sowie der Tatsache, dass bereits 21 von 28 EU-Mitgliedstaaten und mehr als die Hälfte der OECD-Staaten ein Unternehmensstrafrecht im Land etabliert haben. Die Umsetzungsfrist von zwei Jahren lässt jedenfalls den Schluss zu, dass Unternehmen und Gerichte bis mindestens 2023 Vorbereitungszeit genießen.⁵² Ob das Gesetzesvorhaben einen Anreizeffekt für die Integration von Compliance auch im mittelständischen Unternehmen darstellen kann und damit einen Nutzen verspricht, wird an späterer Stelle in Kapitel 8.3. noch ausführlich diskutiert.

2.2.2.2. Europäische Vorbilder

Nicht nur in Deutschland, sondern auch im europäischen Ausland tut sich etwas auf der Ebene der Gesetzgebung in Bezug auf die Korruptionsbekämpfung. In jüngster Vergangenheit wurden in zwei europäischen Ländern Gesetze erlassen, die in diesem Dissertationsprojekt Berücksichtigung finden.

Nach Einführung eines Unternehmensstrafrechts im Jahr 2010 in Spanien wurde dieses im Jahr 2015 umfassend überarbeitet und beinhaltet nun Strafausschließungs- und Strafmilderungsgründe für die juristische Person gem. Art. 31 bis Código Penal (CP). Dies stellt – aus Sicht der Verfasserin – auch für mittelständische Unternehmen einen Meilenstein dar, da diese nun, auf freiwilliger Basis, Präventions- und Kontrollmaßnahmen einführen können und in der Folge das Unternehmen straffrei aus einem strafrechtlichen Vergehen eines Mitarbeiters entkommen kann. Praktisch bedeutet das für das Unternehmen, dass ein

⁵⁰ <https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/19/235/1923568.pdf> [abgerufen am 28.12.2020]

⁵¹ vgl. Bielefeld, 2020, S. 221

⁵² vgl. Schefold, 2020, S. 111

wirksames, funktionierendes und an die Risikostruktur angepasstes Compliance-Programm entwickelt werden muss, welches vor Deliktbegehung bereits bestanden hat. Der Gesetzgeber gibt vor, dass das Programm von einem Kontrollorgan überwacht werden muss. Kleine Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern und Aktivposten von weniger als 11,4 Millionen Euro sind aus Gründen der Kostenersparnis von dem Erfordernis eines eigenständigen Kontrollorgans befreit.⁵³ Die Unternehmensführung muss dann die Kontrollaufgabe eigenständig übernehmen. Ein unternehmensinternes Disziplinarsystem muss als logische Konsequenz aus dem Compliance-Programm Aufschluss über die Sanktionen bei Begehung einer Straftat geben.

Hat der Täter die Compliance-Vorkehrungen des Unternehmens vorsätzlich in betrügerischer Weise umgangen und wurden die Präventionsmaßnahmen sowie Kontroll- und Überwachungsaufgaben nachweislich ordnungsgemäß umgesetzt, kann die juristische Person mindestens auf eine Strafmilderung, bestenfalls auf eine Strafbefreiung hoffen. Das Gericht entscheidet fallabhängig und individuell über den Grad der Umsetzung der vorgeschriebenen Maßnahmen.⁵⁴ In der Folge können die Gerichte dann ausschließlich den Täter und somit die natürliche Person strafrechtlich verfolgen.

Noch weitreichender und konkreter sind die gesetzlichen Vorgaben aus dem am 09.12.2016 erlassenen „Gesetz zur Transparenz, zum Kampf gegen die Korruption und zur Modernisierung der Wirtschaft“ (Loi Sapin II) in Frankreich. Infolge empfindlicher Strafen und Sanktionen für französische Unternehmen auf Grundlage des US-FCPA war für Frankreich eine Anpassung der Rechtslage an international gültige Standards unumgänglich.⁵⁵ In Anlehnung an die sieben Schritte der „US Federal Sentencing Guidelines“ und die sechs Prinzipien des „UK Bribery Act“, die im Detail bei der Diskussion der Ergebnisse dieses Forschungsprojekts betrachtet werden, sind verschärfte Anforderungen an französische Unternehmen mit mindestens 500 Mitarbeitern und mehr als 100 Millionen Euro Umsatz entstanden. Diese Unternehmen sind nach Chapitre III Art. 17 dazu verpflichtet, einen „code de conduite“ als Verhaltenskodex zu integrieren, der untersagte Verhaltensweisen in Bezug auf Korruption beschreibt. Weiter ist nach Chapitre III Art. 17 II 3 eine regelmäßig zu aktualisierende Risikoanalyse durchzuführen, in der, unter

⁵³ vgl. Tauschwitz/Tornero, 2015, S. 73

⁵⁴ ebda, S. 75

⁵⁵ vgl. Schumacher/Saby, 2017, S. 68

Berücksichtigung von Tätigkeitsbereichen und geografischem Geschäftsgebiet, erkannte Korruptionsrisiken analysiert und bewertet werden.⁵⁶ Zusätzlich muss die Rechnungslegung im Unternehmen intern durch eigene Controlling-Abteilungen oder extern im Rahmen der Rechnungsabschlussprüfung auf Zahlungen, die zur Verschleierung von Korruptionzahlungen dienen können, überprüft werden. Das Gesetz sieht außerdem Schulungen leitender Angestellter im Hinblick auf das Korruptionsrisiko vor. Mögen mit den vorgenannten gesetzlichen Vorgaben nur „größere“ mittelständische Unternehmen betroffen sein, so ist der Kreis der Verpflichteten zur Einrichtung eines Hinweisgebersystems deutlich größer. Ab einer Unternehmensgröße von 50 Mitarbeitern muss der Arbeitgeber seinen Beschäftigten die Möglichkeit geben, auf Verhaltensmuster, die nicht im Einklang mit dem Unternehmenskodex steht, hinweisen zu können. Mit dieser Vorgabe schafft es der Gesetzgeber, auch unabhängig von der Verpflichtung zur Einführung eines Compliance-Systems, jedermann zu ermutigen, auf Non-Compliance hinzuweisen. Reagiert das Unternehmen nicht in angemessener Zeit, ist der Hinweisgeber berechtigt, seine Meldung an die Strafverfolgungsbehörden weiterzugeben. Verstreicht auch hier eine Frist von mindestens drei Monaten, steht einer Veröffentlichung nichts im Wege.

In Anlehnung an das britische Pendant, die „Serious Fraud Office“ (SFO), macht der französische Gesetzgeber durch die Integration der „Agence Francaise Anticorruption“ (AFA) deutlich, die Korruptionsprävention und die damit einhergehende Einführung von Compliance-Programmen vorantreiben zu wollen, und stattet die Behörde zur Durchführung von Umsetzungskontrollen und zur Verhängung von Sanktionen mit einem Budget von über zehn Millionen Euro und 70 Mitarbeitern aus.⁵⁷ Ein Verstoß gegen die Pflicht zur Korruptionsprävention wird mit Abmahnungen bis hin zu empfindlichen Geldstrafen gegen natürliche (bis zu 200.000 Euro) und juristische (bis zu eine Million Euro) Personen geahndet.

Während sich also das deutsche Recht ausschließlich auf branchenspezifische Organisationspflichten zur Implementierung von Compliance-Maßnahmen, wie z. B. Mindestanforderungen der BaFin an Wertpapierhandelsunternehmen oder Banken und

⁵⁶ vgl. Querenet-Hahn/Kettenberger, 2017, S. 13

⁵⁷ vgl. Schumacher/Saby, 2017, S. 68

Versicherungen⁵⁸, beschränkt oder börsennotierte Aktiengesellschaften nach dem DCGK zur Selbstverpflichtung aufgerufen werden⁵⁹, leben die europäischen Nachbarländer präventive Korruptionsbekämpfung in Form von gesetzlich verpflichtenden Compliance-Programmen vor. Die im Compliance-Zusammenhang häufig angebrachte gesetzliche Vorgabe des § 130 OWiG, nach der der Unternehmensinhaber ordnungswidrig handelt, wenn er Aufsichtsmaßnahmen unterlässt, die erforderlich sind, um in dem Unternehmen Zuwiderhandlungen gegen Pflichten zu verhindern, hinkt den Vorgaben der Nachbarländer deutlich hinterher. Der Nutzen von gesetzgeberischen Vorgaben in Bezug auf die Eindämmung des Korruptionsphänomens wird im Verlauf dieser Dissertation erarbeitet.

2.2.2.3. Internationale Gesetzgebung

Die USA als „Mutterland der Compliance“⁶⁰ greifen seit nunmehr über 40 Jahren auf die Vorgaben ihres im Jahr 1977 erlassenen Bundesgesetzes „Foreign Corrupt Practices Act“ (im Folgenden „FCPA“) zurück und gelten damit für viele Länder als Vorbild bei der Implementierung von Korruptionspräventionsmaßnahmen. Darauf aufbauend, gibt es zahlreiche Leitfäden, die im Rahmen der Strafzumessung bei der Sanktionierung von Unternehmen herangezogen werden. Ein wichtiger Leitfaden in diesem Zusammenhang ist der am 14. November 2012 herausgegebene, 130 Seiten umfassende „Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act“, der unter anderem Merkmale eines wirksamen Compliance-Programms darstellt, Einblicke in die Durchsetzungspraxis des Department of Justice (im Folgenden „DOJ“) gibt und damit der Öffentlichkeit detailliert den FCPA Durchsetzungsansatz darlegt.⁶¹

⁵⁸ So z. B. MaRisk AT 4.4.2 Compliance Funktion,

https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/2017/rs_1709_marisk_ba.html
[abgerufen am 28.07.2018]

⁵⁹ http://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/170424_Kodex.pdf [abgerufen am 28.07.2018]

⁶⁰ Moosmayer, 2015, Rn. 17

⁶¹ <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>, S. 4 [abgerufen am 09.11.2019]

Aus den US Sentencing Guidelines⁶² (im Folgenden USSG) geht – aus Sicht der Verfasserin – das gelebte Verständnis von Compliance hervor. Neben den Anforderungen an ein funktionierendes Compliance-Management-System mit konkreten Vorgaben wird auch der gelebten und geförderten Compliance-Kultur im Unternehmen eine große Bedeutung zugemessen.

Der, bei der Strafbemessung verbindlichen Leitlinie „U.S. Justice Manual“ (bis 2018 bekannt als „U.S. Attorney’s Manual) des DOJ, die u. a. auch Grundsätze zur Sanktionierung beinhaltet,⁶³ gesellt sich seit dem 8.2.2017 die ebenfalls vom DOJ herausgegebene Arbeitshilfe „Evaluation of Corporate Compliance Programs“⁶⁴ (im Folgenden „Guidance“) hinzu. In der im Juli 2020 aktualisierten und überarbeiteten Guidance wurden insbesondere die Vorgaben des Justice Manual sowie die Inhalte der USSG berücksichtigt und geben den Ermittlungsbehörden in den USA nun eine gute Grundlage, um transparente und stringente Entscheidungen zu treffen.⁶⁵

Wenn die Guidance auch sehr umfangreich ist, geht es im Kern um die drei folgenden Fragestellungen⁶⁶, die mit zahlreichen Einzelfragen hinterlegt werden:

1. Is the corporation’s compliance program well designed?

Mit dieser Konzeptionsfrage werden die aus Sicht des DOJ erforderlichen Kernelemente eines Compliance-Management-Systems hinterfragt.

- a) *Die Risikoanalyse*

Als „starting point for a prosecutor’s evaluation“⁶⁷ wird nach dem DOJ die Risikoanalyse verstanden, die das Risikoprofil des Unternehmens mit Hilfe einer

⁶² <https://www.uscourts.gov/guidelines/organizational-guidelines> [abgerufen am 24.04.2018]

⁶³ <https://www.justice.gov/im/justice-manual> [abgerufen am 09.11.2019]

⁶⁴ <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download> [abgerufen am 08.01.2021]

⁶⁵ <https://www.justice.gov/opa/pr/criminal-division-announces-publication-guidance-evaluating-corporate-compliance-programs> [abgerufen am 10.11.2019]

⁶⁶ <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download> [abgerufen am 08.01.2021]; Altenbach, 2019, S. 55

⁶⁷ <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download> S. 2 [abgerufen am 08.01.2021]

Geschäftsprozessanalyse vorsieht. Neben der Branche und dem Unternehmenssitz sowie dem Sitz von Tochtergesellschaften spielen auch das Wettbewerbsumfeld, Geschäftspartner, Kunden, regulatorische Anforderungen sowie Transaktionen zu Amtsträgern, Behörden und Regierungen im Ausland eine Rolle. Die Staatsanwälte sind dazu angehalten, die Angemessenheit der Analyse, die adressatengerechte Kommunikation sowie die regelmäßige Aktualisierung zu prüfen. Dabei verfolgt aus Sicht der Verfasserin das DOJ das Ziel, zu überprüfen, ob sich das Unternehmen an der Analyse von risikoarmen Geschäftsbereichen aufhält und so nur ein funktionierendes Compliance-Management-System vortäuscht, oder ob es stets aktuell die Risikolage „in light of lessons learned“ (JM 9-28.800) anpasst.

b) Richtlinien und Verfahren

Im Rahmen der Konzeptionsfrage wird ebenfalls von den Staatsanwälten überprüft, ob die Regelungen und Richtlinien im Unternehmen darauf abzielen, die in der Analyse identifizierten Risiken einzudämmen. Als Mindestanforderung wird danach das Vorhandensein eines Verhaltenskodexes verstanden, der in Folge der Selbstverpflichtung des Unternehmens die Einhaltung von Recht und Gesetz festschreibt.⁶⁸ Das DOJ achtet bei der Prüfung ebenfalls auf die Ausgestaltung des Prozesses zur Entwicklung und Implementierung neuer Richtlinien, auf die Vollständigkeit sowie die Zugänglichkeit sämtlicher Unternehmensangehöriger, egal welcher Nationalität und welchen Sprachgebrauchs. Offen lässt die Guidance eine Konkretisierung, in welchem Umfang (papierhaft, elektronisch, etc.) und über welche Medien eine Zurverfügungstellung tatsächlich notwendig ist.

c) Schulungs- und Kommunikationskonzepte

Ziffer I.C. der Guidance beschäftigt die Staatsanwälte mit der Bewertung des Schulungs- und Kommunikationskonzeptes eines Unternehmens, das nach Auffassung des DOJ Bestandteil eines Compliance-Management-Systems darstellt. Dabei gilt es darauf zu achten, dass nicht nur die Geschäftsleitung, leitende Angestellte und relevante Mitarbeiter zu Richtlinien und Verfahren nachweislich geschult wurden, sondern auch externe Agenten und Geschäftspartner (JM 9-28.800). Darüber hinaus geht es bei der Konzeptionierung der Schulungen auch um einen risikobasierten Ansatz, der die Tätigkeiten der einzelnen Mitarbeitergruppen

⁶⁸ vgl. Jenne, 2019, S. 329

berücksichtigt und die Art der Schulung (online oder präsent) begründet. Zudem spielt nach Ansicht des DOJ die Kommunikation in Bezug auf Fehlverhalten sowie das Wissen um eine Kontaktstelle eine Rolle, über die Mitarbeiter Rat in Bezug auf Compliance Richtlinien erhalten.⁶⁹

d) *Meldeprozess und Internal Investigation*

Als weiteren „hallmark of a well-designed compliance program“ bezeichnet das DOJ in I.D. der Guidance den vertraulichen Melde- und Untersuchungsprozess⁷⁰ und verdeutlicht damit einmal mehr die Verbreitung und Akzeptanz von Whistleblowing-Systemen im angelsächsischen Raum. Während es in Deutschland zum Zeitpunkt der Anfertigung der Dissertation noch kein Umsetzungsgesetz zur EU-Whistleblower-Richtlinie gibt, die Hinweisgebersysteme auch in Deutschland faktisch für mittelständige Unternehmen verpflichtend machen, wird ein solches System in den USA bereits zur Überprüfung einer möglichen Strafmilderung herangezogen und somit das Vorhandensein vorausgesetzt. Von den Staatsanwälten soll nach Vorgabe der Guidance geprüft werden, ob der Prozess eine anonyme Meldfunktion beinhaltet und ob ein Verfahren im Unternehmen verankert ist, das den Schutz von Hinweisgebern umfasst und gleichzeitig eine Arbeitsatmosphäre ohne Angst vor Vergeltungsmaßnahmen gewährleistet (JM 9-28.800, U.S.S.G. §8 B2.1(b)(5)(C)). Zudem muss das Unternehmen sicherstellen, dass Untersuchungen durch qualifiziertes Personal durchgeführt werden, die vollen Zugriff auf Informationen haben und zudem von der Unternehmensleitung mit Ressourcen und Finanzmitteln ausgestattet sind.⁷¹

e) *Third Party Compliance*

Bei der Überprüfung der Konzeptionierung wird ebenfalls das Third Party Management, auch bekannt als Drittparteienprüfung, auf den Prüfstand gestellt. Gemäß I.E. der Guidance sollen die Staatsanwaltschaften prüfen, ob sichergestellt und laufend überwacht wird, dass Verträge die vereinbarten Leistungen beschreiben, diese auch erbracht und angemessenen vergütet werden.⁷² Dazu zählen auch der Umgang mit Red Flags und die Sicherstellung, dass gekündigte Vertragspartner nicht

⁶⁹ <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download> S. 5 [abgerufen am 08.01.2021]

⁷⁰ ebda, S. 5 und 6 [abgerufen am 08.01.2021]

⁷¹ <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download> S. 6 [abgerufen am 08.01.2021]

⁷² ebda, S. 7

zu einem späteren Zeitpunkt wieder unter Vertrag genommen werden. Um einen Red Flag zu definieren, sind Audit-Rechte bei „Third Party Relationships“ notwendig, um Compliance-Risiken im Rahmen von angemessenen Kontrollen zu ermitteln (JM 9-28.800).

f) Merger & Acquisitions Compliance

Als Kernprozess eines gut konzipierten Compliance-Management-Systems hat das DOJ bereits im FCPA eine Pre-M&A Compliance Due Diligence vorgesehen (JM 9-47.120), damit in den Wert des „targets“ auch drohende Kosten in Folge von Korruptionsdelikten oder aus anderen Fehlverhalten einkalkuliert werden können. Die Staatsanwälte prüfen mit Hilfe Ziffer I.F. der Guidance also, ob und in welcher Form die Compliance-Abteilung in den Fusions-, Übernahme- oder Eingliederungsprozess involviert war und ob die in diesem Prozess aufgedeckten Risiken bewertet wurden.⁷³

2. Is the corporation's compliance program adequately resourced and empowered to function effectively?

Mit dieser Umsetzungsfrage werden die geforderten Kernelemente auf tatsächliche Implementierung im Unternehmen hinterfragt.

a) Engagement des Führungsgremiums (oberes und mittleres Management)

Keine noch so gut konzipierte Compliance-Richtlinie kann ohne gelebte Compliance-Kultur im Unternehmen Bestand haben. Zur Wirksamkeit eines Compliance-Management-Systems ist die Bereitschaft des Top-Managements von Nöten, die Kultur mit ethisch korrektem Verhalten und Gesetzestreue vorzuleben. Die Staatsanwälte prüfen also, ob ethische Unternehmensstandards von der Unternehmensleitung formuliert, gelebt und eingefordert werden. Dazu ist in den USSG sogar formuliert, dass Compliance einen Zugang zum Vorstand haben sollte (U.S.S.G. §8B2.1(b)(2)(A)-(C)). Zusätzlich sieht Ziffer II.A. die Überprüfung vor, ob Führungskräfte bereit waren, bei neuen Geschäften höhere Risiken in Kauf zu nehmen oder gar Mitarbeiter dazu ermutigt wurden, unethisch zu handeln, um ein Geschäftsziel zu erreichen.⁷⁴

⁷³ <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download> S. 8 [abgerufen am 08.01.2021]

⁷⁴ ebda, S. 10 [abgerufen am 08.01.2021]

b) Autonomie und Ressourcen

Mit Ziffer II.B. sieht das DOJ die Überprüfung der Compliance-Organisationsstruktur vor. Als prüfungswürdig gelten die Eignung des eingesetzten Compliance-Personals, die Ressourcenausstattung von Compliance in Bezug auf die Gesamtzahl der Mitarbeiter, die Berichtslinie sowie die Einbindung von Compliance in strategische und operative Projekte und Entscheidungen.⁷⁵ Es wird dabei nicht ausgeschlossen, dass die Compliance-Abteilung beispielsweise an die Rechtsabteilung oder anderen Unternehmenseinheiten zugehörig ist, wenn auch die Unabhängigkeit gewahrt sein muss.

c) Implementierte Anreize und Disziplinierungsmaßnahmen

Als weiterer Bestandteil für ein effektiv umgesetztes Compliance-Management-System wird ein Anreiz- und Disziplinarsystem erachtet, das der Belegschaft offeriert, dass unethisches Verhalten im Unternehmen nicht toleriert wird.⁷⁶ Das DOJ erachtet darüber hinaus Anreizsysteme für regelkonformes Verhalten für bedeutsam;⁷⁷ - so kann ein Jahres-Bonus an ethisch einwandfreies Verhalten geknüpft sein. Die Staatsanwaltschaften prüfen in diesem Zusammenhang nach Ziffer II.C. auch, ob ein vorhandenes Anreizsystem einheitlich und gerecht über alle Mitarbeiter hinweg Anwendung findet oder Fehlverhalten unterschiedlich behandelt wurde.⁷⁸

3. Does the corporation's compliance program work in practice?

Mit dieser Wirksamkeitsfrage wird im letzten Schritt überprüft, ob das konzipierte und implementierte Compliance Management System im Hinblick auf seine repressive Funktion tatsächlich effektiv umgesetzt und kontinuierlich fortentwickelt wurde.⁷⁹ Gemäß der „Principles of Federal Prosecution of Business Organizations“ des Justice Manual müssen die Staatsanwaltschaften nicht nur die Funktionalitäten des Compliance-Management-Systems zum Zeitpunkt des Gesetzesverstoßes bewerten, sondern auch zum Zeitpunkt der Sanktionierung (JM Sec. 9-28.300). Darüber hinaus sehen die USSG in

⁷⁵ <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download> S. 11 [abgerufen am 08.01.2021]

⁷⁶ vgl. Federmann et al., 2019, S. 272

⁷⁷ vgl. Pasewaldt/Wick, 2019, S. 9

⁷⁸ <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download> S. 12 [abgerufen am 08.01.2021]

⁷⁹ Grützner/Güngör, 2019, S. 192

§ 8B2.1(a) vor, aufgrund des Verstoßes, in dem die Staatsanwaltschaften ermitteln, nicht per se auf eine Unwirksamkeit oder Versagen des Systems zu schließen.

a) Regelmäßige Funktionstests und Verbesserungen

In Ziffer III.A. sieht das DOJ konkrete Kontrollen und Audits des bestehenden Compliance-Management-Systems vor, die potenzielle Verbesserungsmöglichkeiten aufdecken, und so auf die Veränderung der Risiko- und Gesetzeslage reagiert wird. In diesem Zusammenhang wird auch geprüft, ob daraus Änderungen von Verfahren und Richtlinien angestoßen wurden und die Mitarbeiter die vom Führungsgremium gelebte Compliance-Kultur wahrnehmen.⁸⁰

b) Investigation bei Fehlverhalten

Als weiteren „Hallmark“ bezeichnet das DOJ in Ziffer III.B. in diesem Zusammenhang den funktionierenden Prozess zur zeitnahen und sorgfältigen Untersuchung von Vorfällen, die auf einen Compliance-Verstoß hindeuten. Dieser Prozess beinhaltet ebenfalls ein Verfahren zur Dokumentation, einschließlich der ergriffenen Disziplinar- und Abhilfemaßnahmen.⁸¹

c) Investigation von Non-Compliance Vorfällen

Im letzten Schritt sieht das DOJ in Ziffer III.C. einen im Unternehmen vorhandenen Prozess zur Ursachenanalyse vor, mit der das Ausmaß, die Schwere, Dauer und Häufigkeit eines Fehlverhaltens und der daraus abgeleiteten Maßnahmen beleuchtet werden. Ein gutes Compliance-Management-System zeichnet sich durch einen kontinuierlichen Anpassungsprozess aus und dadurch, dass aus Fehlern gelernt wird (JM 9-28.800 (B)).

Mit den komprimiert dargestellten Inhalten aus dem rechtlich nicht bindenden Handbuch für ermittelnde Staatsanwälte stellt die Strafrechtsabteilung des United States Department of Justice die Erwartungshaltung an Compliance-Management-Systeme für die in den USA tätigen Unternehmen heraus. Damit wird deutlich, in welchem regulierten Umfeld Unternehmen unterwegs sind, deren Sitz sich in den USA befindet. Von der Strafverfolgung nach amerikanischem Recht sind aber auch all die Unternehmen betroffen, die Geschäfte mit den USA betreiben und deshalb ebenfalls mit Sanktionen der US-Justiz rechnen müssen. Die

⁸⁰ <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download> S. 15 [abgerufen am 08.01.2021]

⁸¹ vgl. Federmann et al., 2019, S. 273; vgl. Federmann et al., 2019a, S. 2570

Guidance und deren Inhalte bieten Orientierung für deutsche Unternehmen jedweder Größe und verstehen sich als wesentliche Leitlinie für international tätige Unternehmen.⁸²

Interessant erscheint der Verfasserin auch die aktuelle Entwicklung der Gesetzgebung in Russland, einem Land, das im Jahr 2020 Platz 129 von 180 mit 30 Punkten im CPI-Ranking erreicht. Zahlreiche große Korruptionsskandale haben die Wahrnehmung von Korruption im Land deutlich erhöht. Die gesetzlich verankerte Korruptionsbekämpfung hat, ähnlich wie die der in Kapitel 2.2.2.2. beschriebenen europäischen Vorbilder, eine junge Geschichte. Aufgrund des russischen Grundgesetzes wurde der UN-Konvention im Jahr 2006 ermöglicht, Korruption in Russland formal zu verbieten. Erst mit nationaler Gesetzgebung durch das Antikorruptionsgesetz (AKorrG) im Jahr 2008 hat dieses Verbot eine Gewichtung erfahren. Schließlich und mit Modifizierung im Jahr 2013 durch Einführung des Art. 13.3 AKorrG sind Unternehmen in Russland dazu aufgerufen, präventive Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung einzuführen.⁸³ Darin enthalten ist die Benennung eines Korruptionspräventionsbeauftragten, die Zusammenarbeit mit Behörden, die Einführung eines Ethik- und Verhaltenskodexes, die Vermeidung von Interessenskonflikten und Maßnahmen zur Verhinderung inoffizieller Buchführung und der Verwendung gefälschter Belege.⁸⁴ Die Maßnahmen werden in einem vom russischen Ministerium für Arbeit und Soziales herausgegebenen Leitfaden zwar konkretisiert; solange aber keine Sanktionen oder sonstige negative Folgen für die Unternehmen bei Nichtumsetzung einhergehen, sinkt der Stellenwert des so genannten „Gesetzgebungsversuchs“ gewaltig. Lediglich die aufgedeckte Bestechung wird in Russland, im Hinblick auf Korruptionsstraftaten, mit bis zu zwei Millionen Rubel sanktioniert.

Aus Sicht der Verfasserin ist das Selbstverständnis der Zahlung von Schmiergeldern ein zentrales Problem. Bewusstseinsveränderungen könnten in einem so korruptionsbehafteten Problemland aufgrund von Compliance-Verständnis-Entwicklungen bei Geschäftspartnern anderer Länder eintreten. Vielen Unternehmen ist es aufgrund gesetzlicher Vorgaben ihres Heimatlandes und deren Kontrollen nicht mehr möglich, Bestechungsgelder in der Bilanz zu vertuschen. Ob das Grund genug für die russische Legislative ist, an einem tatsächlich

⁸² vgl. Grützner/Güngör, 2019, S. 193

⁸³ vgl. Berezansky/Salikov, 2015, S. 55

⁸⁴ vgl. Boyko, 2017, S. 133

verpflichtenden Compliance-Programm und der Aufdeckung und Verfolgung von Non-Compliance im Land interessiert zu sein, bleibt abzuwarten.

2.3. Allgemeine Mechanismen zur Korruptionsbekämpfung

Die in den vorherigen Kapiteln dargestellte Legislative zählt zweifelsfrei zu einem wichtigen Mechanismus der Korruptionsbekämpfung. Der Gesetzgeber hat die Möglichkeit, mit empfindlichen Bußgeldern und Sanktionen die Aufmerksamkeit auf das Thema Korruption und deren Verbot zu lenken. Eine Schwierigkeit stellt in diesem Zusammenhang die Tatsache dar, dass es sich bei dem Korruptionsphänomen um ein Dunkelfelddelikt handelt (vgl. Kapitel 2.2.1.) und die Herausforderung darin liegt, Straftaten überhaupt aufzudecken, um sie zu sanktionieren. Dennoch könnten eine konsequente Ahndung und das Auferlegen schmerzlicher Strafen vonseiten des Gesetzgebers einen Abschreckungscharakter haben, der die handelnden Korruptionstäter je nach Psychologie von Taten abhält. Ebenfalls nehmen die Massenmedien eine begleitende Rolle bei der Korruptionsbekämpfung ein. Berichterstattungen über einerseits deliktische Korruptionshandlungen und andererseits die intensive Fokussierung auf ethisch korrektes Verhalten der Zivilgesellschaft tragen zur Entwicklung des Phänomens bei. Diese beiden präventiven, hier aber nur am Rande und der Vollständigkeit halber dargestellten Mechanismen sind notwendig, um die gute soziale und demokratische Ordnung im Land nicht zu gefährden. Um den „Korruptionskeim“ zu ersticken, gilt es, ihm am Ort der Entstehung – folglich im Unternehmen – mit repressiven und präventiven Maßnahmen entgegenzutreten.

Korruptionsanreize können bereits in der Struktur des Unternehmens liegen. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen sind aufgrund ihrer Größe an einem wirtschaftlich sinnvollen und pragmatischen Organisationsaufbau interessiert. Einkaufs- und Vertriebsabteilungen kontrollieren sich selbst und agieren auf hoher Vertrauensbasis des Geschäftsleiters. Diese gegebenen Schlupflöcher werden genutzt, um sich persönliche Vorteile zu verschaffen. Es sind folglich Mechanismen notwendig, die sich bereits im organisatorischen Aufbau des Unternehmens finden. An diesem Punkt beginnt das Präventionsmanagement als Mechanismus des Unternehmens. Im Zuge einer Schwachstellenanalyse werden Kontroll- und Regelungsdefizite ermittelt, deren Fehlen zu Korruptionspraktiken verleiten. Im Ergebnis wäre neben dem Einführen übergreifender

Kontrollen auch eine interne Mitarbeiterrotation in der Organisationsstruktur denkbar. Das Repressionsmanagement dient dann dazu, bekannt gewordene Verdachtsmomente im Rahmen unternehmensinterner Untersuchungen lückenlos aufzuklären und mit konsequenten Maßnahmen zu reagieren.

Diese beispielhaft dargestellten präventiven und repressiven Maßnahmen eines Unternehmens zur Eindämmung des Straftatbestands der Korruption lassen sich in dem Begriff der „Criminal Compliance“ zusammenfassen⁸⁵ – einer auch im deutschen Sprachgebrauch noch nicht allzu lang bekannten Begrifflichkeit, deren Definition und Verständnis sich bis heute kontinuierlich weiterentwickelt hat. Definierte *Dennis Bock* in seiner Habilitationsschrift im Jahr 2011 Criminal Compliance noch als eine ausschließliche Abbildung der Rechtsordnung und Umbenennung des Rechtsgebiets Strafrecht mit dem Ziel, die Nichterfüllung eines Straftatbestandes zu erfassen⁸⁶, so wird heute bereits von einer systematischen Vermeidung von Verstößen gegen rechtliche Vorschriften gesprochen, mit dem Ziel, straf- und ordnungswidrigkeitenrechtliche Vorschriften einzuhalten und mit einer kriminalpräventiven Unternehmensorganisation Wirtschaftskriminalität im Unternehmen einzudämmen.⁸⁷ Ziel darf es aber nicht nur sein, den Straftatbestand an sich zu vermeiden, sondern auch die strafrechtliche Verantwortlichkeit, womit Criminal Compliance sich eben auch unter repressiven Gesichtspunkten konkretisieren lässt. Die Komplexität und der rasante Wandel der Begriffsbestimmung lassen bereits auf eine in der Gesamtheit zu betrachtende Möglichkeit schließen, das Korruptionsphänomen unternehmerisch zu bekämpfen. Fraglich bleiben die effektive Ausgestaltung und deren Nutzen, die es in diesem Forschungsprojekt zu ermitteln gilt.

3. Erkenntnisinteresse und Zielsetzung der Arbeit

Folgt man den Ergebnissen der aktuellen PwC-Compliance-Studie „Wirtschaftskriminalität 2018 – Mehrwert von Compliance“⁸⁸, so scheint das Thema Compliance sowie die Frage nach deren Sinnhaftigkeit nun auch im deutschen Mittelstand beantwortet. Danach haben

⁸⁵ vgl. Rotsch, 2015, § 1, Rd. 43 ff.

⁸⁶ vgl. Bock, 2015, S. 246

⁸⁷ vgl. Rathgeber, 2015, S. 34

⁸⁸ <https://www.pwc.de/de/risk/pwc-wikri-2018.pdf> [abgerufen am 18.07.2018]

60 % der mittelständischen Unternehmen mit 500 bis 999 Mitarbeitern bereits ein Compliance-Management-System (im Folgenden CMS) integriert. Gleichfalls wird aber von dort bestehenden Schwächen berichtet.

Die allgemein gefasste Intention zur Einführung eines CMS sollte in der Stärkung rechtskonformen Verhaltens der Mitarbeiter liegen. Die damit einhergehende Verbesserung der Unternehmensreputation kann schließlich nur eintreten, wenn das ernsthaft betriebene CMS geeignet, tatsächlich wirksam und effizient ist, Schäden vom Unternehmen fernzuhalten. Bloßer Aktionismus, auch bekannt als „Window Dressing“, kann der Gefahr eines Rechtsverstößes innerhalb des Unternehmens nicht entgegenwirken⁸⁹, weshalb das betriebsspezifische Risiko der Unternehmung im Detail zu identifizieren ist, um wirksame und effektive Compliance-Maßnahmen zu entwickeln. Obwohl eine proaktive Vorgehensweise sinnvoll erscheint, wählen viele Unternehmen international noch immer eine reaktive Strategie: sie beschränken sich darauf, auf mutmaßliches Fehlverhalten der Vergangenheit zu reagieren.⁹⁰ Sich des Themas anzunehmen, aber Strukturen und Prozesse von Großunternehmen in die Organisation des Mittelständlers zu pressen, kann an dieser Stelle nicht der richtige Weg sein.⁹¹ Ziel ist es also, die für den Mittelstand fehlenden gesetzlichen oder sonst verbindlichen Regelungen zur Ausgestaltung eines CMS grundsätzlich zu erörtern.

Das Dissertationsvorhaben mit dem Titel „Criminal Compliance in mittelständischen Unternehmen als Instrument zur Eindämmung des Korruptionsphänomens“ beschäftigt sich mit der notwendigen instrumentellen Ausgestaltung einer Criminal Compliance zur effektiven Bekämpfung des Korruptionsdelikts in mittelständischen Unternehmen. Hierbei geht es einerseits um die effektive Analyse der unternehmensindividuellen Risiken zur Identifizierung der tatsächlichen Wahrscheinlichkeit einer Begehung des Korruptionsdelikts. Dabei liegen die Ausrichtung des Unternehmens, der Geschäftszweck sowie die Unternehmensstruktur des Mittelständlers im Fokus. Interessant dürfte in diesem Zusammenhang die Betrachtung der Vorgaben der Nachbarländer im Zusammenhang mit

⁸⁹ vgl. Meyer, 2014, S.114

⁹⁰ vgl. Aiolfi, 2014, S. 126

⁹¹ vgl. Potinecke/Koblitzek, 2016, S. 377

Antikorruption und den daraus resultierenden Präventivmaßnahmen zur Verhinderung von Korruption sein.

Andererseits gilt es, die Wirkungsmechanismen von Antikorruptionsmaßnahmen im Unternehmen, unter Bezugnahme einer Faktorenanalyse, zu untersuchen. Zielführend dürfte hier die vorherige Betrachtung der individuellen psychologischen Einflussfaktoren des Individuums auf das Korruptionsverhalten sowie die strukturelle Beeinflussung von Kulturen, Wirtschaftssystemen u. a. sein. Inhalt der Untersuchung soll auch sein, wie Personen- und Situationsfaktoren im Zusammenspiel auf das Phänomen der Korruption einwirken. Mithilfe dieser Erkenntnisse kann es gelingen, auf das Verhalten abgestimmte Compliance-Maßnahmen zu integrieren, die tatsächlich dazu geeignet sind, bei den Beschäftigten eine negative Einstellung zum Thema Korruption zu erzeugen und sie zu regelkonformem Verhalten zu motivieren.

In diesem Zusammenhang sollen auch die vom Institut der Wirtschaftsprüfer herausgegebenen „Prüfungsschwerpunkte 980“ (IDW PS 980), die bereits für viele Unternehmen als Rahmenwerk Compliance verstanden werden (37 % von 363 Befragten)⁹², neutral betrachtet und in die Analyse der für den Mittelstand sinnhaften Antikorruptionsmaßnahmen integriert werden. Zusätzlich ist es auch für deutsche Unternehmen von Interesse, welche Vor- und Nachteile eine Zertifizierung der Antikorruptionsmaßnahmen nach dem durch Initiative Großbritanniens entwickelten neuen ISO Standard 37001 bietet.

Das Dissertationsprojekt ist ein Versuch, das bisweilen unzureichende Problembewusstsein gegenüber Korruption in den Unternehmen zu stärken, die Vorurteile gegenüber Criminal Compliance, wie hoher Zeitaufwand und Kosten sowie Bürokratisierung, zu entkräften, damit es als effektives Mittel zum Zweck auch im mittelständischen Unternehmen einen festen Platz findet.

⁹² https://www.compliance-manager.net/sites/default/files/dateien/the_future_of_compliance_2017_ergebnisband.pdf [abgerufen am 18.07.2018]

Die Herausforderung besteht im letzten Schritt darin, die eingeführte Criminal Compliance messbar zu machen und betriebswirtschaftlich zu rechtfertigen. Das Gebot der Effizienz, um im Umfeld zu bestehen, gilt für alle Geschäftsbereiche des Unternehmens, inklusive dem Geschäftsbereich der Compliance.⁹³ Compliance-Kennzahlen als Key Performance Indicators (KPI's) gibt es offiziell bislang nicht, da im besten Fall keinerlei Vorfälle eintreten, die Bußgelder und Strafverfahren zur Folge haben und Korruption damit messbar machen. Somit wäre lediglich der Erfolg von Criminal Compliance, unter Bezugnahme des einhergehenden unternehmensindividuellen Risikos, darstellbar. Dies gilt es abschließend im Dissertationsprojekt zu analysieren.

4. Stand der Forschung

Wie bereits in dieser Ausarbeitung an verschiedenen Textstellen erwähnt, handelt es sich bei dem Thema Compliance um ein vergleichsweise junges Thema, das sich in seiner Form in den letzten zehn Jahren kontinuierlich gewandelt und weiterentwickelt hat. Unrechtmäßige Bereicherungen, Missbrauch eines Amtes und Vetternwirtschaft sind hingegen ein seit Jahrhunderten praktiziertes Übel. Insbesondere um die Entwicklung von Compliance im Unternehmen zu erfassen, erheben Verbände, Universitäten und international tätige Wirtschaftsprüfungsgesellschaften jährlich oder alle zwei Jahre Daten für Studien. Der Forschungsstand der Korruption soll ebenfalls anhand von durchgeführten Forschungsprojekten erfasst werden.

Den in den Studien dargestellten Entwicklungen und Trends gehen zwei Obiter Dicta des BGH voraus, die ursächlich für diese zu sein scheinen und daher im Rahmen der Darstellung des Forschungsstands sowie im Rahmen der Diskussion berücksichtigt werden. In einem Urteil aus 2009⁹⁴, in Zusammenhang mit einem entwickelten System schwarzer Kassen zur Finanzierung von Korruptionszahlungen im Ausland bei der Siemens AG, wurde der ehemalige Finanzvorstand wegen Verletzung seiner Compliance-Pflichten zu einer Zahlung von 15 Millionen Euro verpflichtet. Dieses Urteil gilt auch heute noch als wegweisend und

⁹³ vgl. Jüttner, 2018, S. 168

⁹⁴ BGH, Urteil vom 17.07.2009, 5 StR 394/08

hat keinesfalls an Aktualität verloren.⁹⁵ Einen regelrechten Compliance-Aufschrei hat dieser Urteilsspruch ausgelöst, der im Jahr 2017 durch die bußgeldmindernde Wirkung im Rahmen eines Compliance-Verstoßes durch Vorhandensein eines CMS verstärkt wurde.⁹⁶ So werden selbst Compliance-Bemühungen und -Maßnahmen bei der Bußgeldbemessung berücksichtigt, die nach Bekanntwerden einer Regelverletzung oder Einleitung eines Ermittlungsverfahrens ergriffen wurden.⁹⁷ Während hier also Exkulpationsmöglichkeiten vonseiten der Gerichte einzelfallabhängig zugunsten der Unternehmen entschieden werden, sieht beispielsweise die britische Gesetzgebung diese im „UK Bribery Act“ von vornherein vor.

Demgegenüber stehen Rechtsprechungen⁹⁸, nach denen bei der Strafzumessung von angestellten Angeklagten berücksichtigt wurde, dass innerhalb des Unternehmens zwar ein Code of Conduct bestand, nicht jedoch effektive Compliance-Strukturen zur Bekämpfung von Korruption, effektiver Kontrolle oder Prävention.⁹⁹ Durch die fehlende Compliance-Struktur und -Kultur bestehen nach Urteil des LG Bochum Tatanreize, die das Unrechtsbewusstsein des Täters verringern.

4.1. Aktuelle internationale Korruptionsforschung

4.1.1. Bribery and the Private Sector

In einem im Jahr 2012 international gestarteten Forschungsprojekt „Bribery and the Private Sector“ unter der Federführung von vier Universitäten (Collège de France in Paris, Università Cattolica del Sacro Cuore in Milan, LUISS Guido Carli University in Rome, Northeastern University in Boston), koordiniert von „International Scientific and Professional Advisory Council (ISPAC)“ und mit Unterstützung des „UN Office for Drugs and Crime“, wurde das Anti-Bribery Compliance Model (ABC-Model) entwickelt. Als Bestandteil dieses Modells

⁹⁵ vgl. Hauschka, 2018, S. 160

⁹⁶ BGH, Urteil vom 09.05.2017, 1 StR 265/16

⁹⁷ vgl. Kaiser, 2017, S. 40

⁹⁸ LG Bochum, Urteil vom 14.12.2015, 48 Js 4/13 – 16/14; LG Bonn, Urteil vom 30.11.2015, 430 Js 1415/13 – 1/15

⁹⁹ vgl. Basener/Dilling, 2017, S. 70

wurde ein ABC-Programm mit zahlreichen Compliance-Bausteinen definiert, das auf einer individuellen Risikoanalyse basiert und eine Null-Toleranz Politik im Unternehmen voraussetzt.¹⁰⁰ Ziel dieses Projekts war es, einen Leitfaden und Anhaltspunkte herauszubringen, mit denen Anti-Korruption im Unternehmen international betrieben werden kann. Das ABC-Model basiert auf internationalen Antikorruptionsstandards, internationaler best practice und insbesondere auf den Ergebnissen einer empirischen Analyse von Compliance-Aktivitäten in der Öl- und Gasindustrie. Ziel war es ebenso, herauszufinden, welche Rolle die geografische Lage des Unternehmens spielt, ob das jeweilige Compliance-Programm international einheitlich gilt und was aus gemachten Erfahrungen abgeleitet werden kann.¹⁰¹

Als Ergebnis wurde festgehalten, dass die größten Unterschiede länderübergreifend in der Zuständig- und Verantwortlichkeit bei der Implementierung eines Antikorruption-Compliance-Programms liegen und zur Bewusstseinschärfung gute Erfahrungen mit Compliance Komitees gemacht wurden, es teilweise aber an spezifischen Regelungen für besondere Risikofelder (z. B. Third Party Compliance) fehlt.¹⁰²

Die Ergebnisse dieser empirischen Erhebung mit dem Fokus auf Unternehmen der Öl- und Gasindustrie, deren Unternehmensgröße und Mitarbeiteranzahl mit bis zu 90.000 weit über den definierten Mittelstandsbegriff hinausgeht, wird aufgrund der möglichen Reichweite für Großkonzerne zumindest erwähnt, wird aber als weniger bedeutend für die hier untersuchte Unternehmensgröße erachtet.

4.1.2. Korruptionsforschungen der HS Hannover sowie der FHS Münster

Sven Litzcke von der HS Hannover und *Ruth Linssen* von der FHS Münster haben sich bereits in mehreren Forschungsprojekten mit dem Thema Korruption aus betriebswirtschaftlicher, psychologischer und sozialwissenschaftlicher Sicht beschäftigt.

In einem Forschungsprojekt in Kooperation mit *Felix Schön* und *Frank Heber* wurden situative Risikofaktoren von Korruption im Rahmen verschiedener Datenerhebungen im

¹⁰⁰ vgl. Giavazzi, 2014, S. 128

¹⁰¹ ebda, S. 182

¹⁰² vgl. Giavazzi, 2014, S. 198

Zeitraum von 2010 bis 2013 untersucht.¹⁰³ Testpersonen waren Berufsschüler und Studierende (n=945) und Berufstätige in der sozialen Arbeit (n=86). Es wurde erwartet, dass situative Risikofaktoren das Handeln der Testpersonen beeinflussen. Die Forscher kommen zu dem Ergebnis, dass sich die in dem Projekt untersuchten situativen Risikofaktoren als nicht relevant erwiesen und die Annahmefähigkeit insbesondere bei geringem Vorteil und niedriger Vorteilshöhe höher war. Dem Fazit ist zu entnehmen, dass situativ orientierte Maßnahmen zur Korruptionsprävention lediglich eine Scheinsicherheit produzieren und keinen effektiven Schutz vor Korruptionshandlungen im Unternehmen gewährleisten, da sie nur einen Teil der Realität in den Fokus nehmen.

Der Schwerpunkt in einem weiteren Forschungsprojekt in Kooperation mit *Sina Maffenbeier* und *Jan Schilling* wurde auf die Wahrnehmung und Bewertung von Korruption in Abhängigkeit von Situations- und Personenfaktoren gelegt.¹⁰⁴ Hier wurde das Zusammenwirken von Intelligenz, Psychopathie und organisationalem Zynismus als Personenfaktoren in Verbindung mit den Korruptionsarten, der Vorteilshöhe sowie der Tätereigenschaft als Situationsfaktoren untersucht. Dazu haben Studierende (n=390) aus den Bereichen Wirtschaft- und Verwaltungswissenschaften sowie der sozialen Arbeit an der Studie teilgenommen. Die Forscher sind zusammenfassend ebenfalls zu dem Ergebnis gekommen, dass die untersuchten Situationsfaktoren kaum Auswirkung auf die Wahrnehmung und Bewertung von Korruption haben und gehen davon aus, dass in der Korruptionsbekämpfung in Unternehmen aufgrund dessen falsche Schwerpunkte gesetzt werden.¹⁰⁵ Die Forscher weisen hier auf einen weiteren Forschungsbedarf hin, den es gilt, im Dissertationsvorhaben aufzugreifen. Außerdem wird den Ergebnissen zufolge der Straftatbestand der Korruption – trotz öffentlicher Ächtung – vielmehr als Kavaliersdelikt aufgefasst. Dies könnte erklären, warum die Bereitschaft, gegen aktiv wahrgenommene Korruption vorzugehen, in sämtlichen Untersuchungsgruppen der Studie gering ausgefallen ist.

¹⁰³ <https://serwiss.bib.hs-hannover.de/frontdoor/deliver/index/docId/498/file/Situative+Risikofaktoren+von+Korruption+-+Gelegenheit+allein+macht+keine+Diebe.pdf> [abgerufen am 26.07.2018]

¹⁰⁴ vgl. Litzcke et al., 2012

¹⁰⁵ ebda, S. 10

4.1.3. 15th Global Fraud Survey

Im Rahmen der „15 Global Fraud“ ist es der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft erneut gelungen, 2.550 Executives in 55 Ländern zu der Entwicklung von Korruption und Betrug zu befragen, um daraus die Effektivitätssteigerungen von Compliance im Unternehmen zu erkennen.¹⁰⁶ Knapp 1600 Unternehmen und damit über die Hälfte der befragten Unternehmen gaben an, weniger als 499 Millionen Euro Umsatz zu machen. Dies zeigt, dass nicht nur die Riesen der weltweiten Unternehmenslandschaft Teil der Untersuchung waren, sondern nach Definition der Europäischen Kommission zum Mittelstand auch ihm angehörige Unternehmen im Sample der Befragten vertreten waren. Die Befragten sind nahezu einstimmig der Meinung, dass Korruption und Betrug die größte Gefahr für ein Unternehmen ist und unethisches Verhalten ein andauerndes Problem darstellt. 38 % gaben in diesem Zusammenhang sogar an, dass Bestechung und anderes korruptes Verhalten in ihrem Land weit verbreitet sind und mehr als einer von zehn in den letzten zwei Jahren bereits Zeuge von Betrug im eigenen Unternehmen geworden ist. Im Nahen Osten, Japan und Lateinamerika liegt der Wert sogar noch deutlich darüber. Die Studie ist des Weiteren zu dem Ergebnis gekommen, dass die jüngeren Befragten (20 %) eher zu korruptiven Handlungen bereit sind und betrügerische Handlungen zum Zwecke der Erreichung finanzieller Ziele in Betracht ziehen. Bei den über 35-Jährigen ist hingegen nur einer von acht dazu bereit.

Regierungen in aller Welt versuchen, das Korruptionsphänomen durch das Etablieren von Gesetzen in den Griff zu bekommen. Seit 2012 hat alleine das U.S. DOJ und SEC sowie das UK Serious Fraud Office 11 Milliarden US-Dollar Geldstrafen weltweit durchgesetzt.¹⁰⁷ Im Rahmen der Studie wurde herausgefunden, dass Länder, in denen strafrechtliche Maßnahmen umgesetzt wurden, zunehmend in den Fokus der Ermittlungen geraten. E & Y kommt zu dem Ergebnis, dass Manager die Gesetzgebung erst ernst nehmen, wenn nicht nur Gesetze existieren, sondern in deren Rahmen auch vollstreckt wird. Die direkte Reaktion auf neue Antikorruptionsgesetze wird aus diesem Grund eher als gering eingestuft. Compliance

¹⁰⁶ [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Global_Fraud_Survey_2018_report/\\$FILE/EY%20GLOBAL%20FIDS%20FRAUD%20SURVEY%202018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Global_Fraud_Survey_2018_report/$FILE/EY%20GLOBAL%20FIDS%20FRAUD%20SURVEY%202018.pdf) [abgerufen am 22.01.2020]

¹⁰⁷ <https://www.justice.gov/criminal-fraud/related-enforcement-actions> [abgerufen am 22.01.2020];
<https://www.sec.gov/litigation.shtml> [abgerufen am 22.01.2020]

hat den Studienerkenntnissen nach einen reaktiven Charakter und wird als Management von rechtlichen Risiken verstanden, ohne fester Bestandteil der operativen Geschäftsaktivitäten zu sein.

4.2. Aktuelle Compliance-Forschungsprojekte

Um effektive Prävention des Straftatbestands Korruption zu betreiben, sollen ebenso Forschungsprojekte zu Compliance-Aktivitäten beleuchtet werden. Hier bieten sich drei Studien unterschiedlicher, international agierender Wirtschaftsprüfungsgesellschaften an, die, aufgrund ihrer forensischen Tätigkeiten, im aktuellen Compliance-Geschehen agieren. Zusätzlich wird ein Blick auf eine Studienserie der Hochschule Aalen geworfen, um ein aktuelles Bild des Compliance-Managements in der Praxis zu erhalten.

4.2.1. The Future of Compliance

Im Jahr 2019 wurde die Studienreihe „The Future of Compliance“ von der Deloitte WPG in Kooperation mit dem „Compliance Manager Magazin“ und der Quadriga Hochschule fortgeführt und bei 504 Compliance-Verantwortlichen in Deutschland Herausforderungen und Trends im Compliance-Management erhoben, mit dem Ziel, den Compliance Wandel weiter zu analysieren.¹⁰⁸ Die Befragten sind zu knapp 40 % in Unternehmen beschäftigt, die weniger als 1.000 Mitarbeiter haben, zu einem guten Drittel (35 %) in Unternehmen mit 1.000 bis 9.999 Mitarbeitern und zu einem weiteren knappen Drittel (27 %) in Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern. Bei der Betrachtung der Ergebnisse ist zu berücksichtigen, dass sich der Teilnehmerkreis aus 83 % privatwirtschaftlichen und 11 % öffentlichen Unternehmen zusammensetzt und insgesamt 30 % börsennotiert sind.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Arbeit der Compliance-Organisation auf bestimmte Risikofelder fokussiert. Die Detailauswertung in diesem Zusammenhang bringt hervor, dass 87 % der befragten Unternehmen, unabhängig von der Größe, Rechtsform oder Branchen, das Risikofeld der Korruption in der Verantwortung der Compliance-Organisation verorten. Bereits in den Studienergebnissen aus dem Jahr 2017 ist ersichtlich, dass das Risikofeld der

¹⁰⁸ <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/audit/articles/future-of-compliance.html> [abgerufen am 19.01.2020]

Wirtschaftskriminalität bei den Teilnehmern in Bezug auf Investitions- und Arbeitsaufwand sowie die Schadensexposition am höchsten eingestuft wurde. Einen weiteren Fokus setzt die Studie auf das vorhandene Budget für die Compliance-Organisation je nach Unternehmensgröße. Danach gaben 75 % der Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern an, dass ihnen weniger als 250.000 Euro im Jahr zur Verfügung steht. Die Verfasserin merkt an dieser Stelle an, dass in dieses Budget neben Personalkosten auch Lizenzkosten für Softwarekomponenten, Beratungshonorare und Schulungskosten fallen. Das vielleicht im ersten Moment ausreichend erscheinende Budget bewertet die Dissertantin unter diesen Umständen als äußerst schmal.

4.2.2. Compliance im Mittelstand

Im Rahmen der Studienserie „Compliance im Mittelstand“ ist das Mittelstandsinstitut der Deloitte WPG der Frage nachgegangen, ob das Compliance-Management auch im Mittelstand angekommen ist und in welchem Ausprägungsgrad es sich bei den befragten Mittelständler befindet.¹⁰⁹ Das wissenschaftlich unabhängige Deloitte Mittelstandsinstitut ist seit 2007 an der Universität Bamberg verortet und bringt seitdem nicht zuletzt das Denken der Praxis auf den Prüfstand der wissenschaftlichen Forschung. Das Institut forscht ebenfalls unter Berücksichtigung des Mittelstandsbegriffs der Europäischen Union¹¹⁰, hat aus Forschungsgesichtspunkten in diesem Projekt eine Mittelstandstypisierung vorgenommen, die neben quantitativen auch qualitative Merkmale sowie die Aspekte des Besitzes und der Leitung berücksichtigt. In diesem Forschungsprojekt konnten aus 1.789 Fragebögen 173 verwertet und zusätzlich fünf persönliche Experteninterviews geführt werden. Die klassischen Rechtsformen des Mittelstands dominieren auch bei diesen Studienteilnehmern. So geben 65 % an, ihr Unternehmen als GmbH und 23 % als GmbH & Co. KG zu führen. Nur 48 % der befragten Unternehmen gaben an, dass ein Compliance-Management-System im Unternehmen existiert. Auf die Fragestellung, welche Compliance-Bereiche grundsätzlich welche Relevanz zugeordnet wird, sehen 156 Studienteilnehmer die Relevanz von gesetzlichen Vorgaben als „stark“ oder „sehr stark“ an. Die Relevanz von Richtlinien und Standards beurteilen lediglich 107 Befragte als „stark“ oder „sehr stark“. Darüber hinaus

¹⁰⁹ <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/mittelstand/contents/Compliance-im-Mittelstand.html>

[abgerufen am 19.01.2020]

¹¹⁰ <https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/structural-business-statistics/structural-business-statistics/sme>

[abgerufen am 19.01.2020]

sehen 112 Befragte die Funktion des Compliance-Managements in der Prävention (Wertung mit „stark“ oder „sehr stark“). Weniger als die Hälfte der Studienteilnehmer (76 Befragte, die mit „stark“ oder „sehr stark“ geantwortet haben) sehen im Compliance-Management auch die Korrektur aufgrund eines Fehlverhaltens.

Die Forscher kamen in Bezug auf die genutzten Compliance- Instrumente zur Verankerung der Compliance im Unternehmen auf ein Interessantes Ergebnis. 85 % der Befragten haben angegeben, dass das Vorleben der Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen das Instrument der Wahl sei. Auffällig ist die sehr geringe Intensität von Compliance-Dokumentationen (25 %) und Compliance-Checklisten (24 %) als Instrument zur Verankerung. Auch ein Verhaltenskodex wird nur bei 63 % der Befragten als Instrument genutzt.

4.2.3. Wirtschaftskriminalität 2018 – Mehrwert von Compliance

In einer von der PwC Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Auftrag gegebenen und der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg durchgeführten Studie wurde bereits zum neunten Mal die Entwicklung der Wirtschaftskriminalität in Deutschland erfasst.¹¹¹ Verantwortliche aus 500 Unternehmen in Deutschland, von denen 30 % unter 1.000 Mitarbeiter beschäftigen, wurden telefonisch zu Kriminalitätsprävention sowie deren Aufklärung im Unternehmen befragt. Zusätzlich wurden mit 32 Unternehmen vertiefende Interviews abgehalten. Bemerkenswert ist, dass PwC einen Rückgang bei der Entwicklung der Wirtschaftskriminalität um sechs Prozentpunkte 2017 (im Vergleich zur Vorstudie 2015) mit der Optimierung von Compliance-Programmen begründet, während die E & Y GmbH eine deutliche Erhöhung der Korruptionswahrnehmung erkannt hat.

Ferner wurde herausgefunden, dass 83 % der befragten Unternehmen ihren Compliance-Fokus auf die Zurückdrängung von Korruption legen, allerdings nur gut die Hälfte der Unternehmen mit weniger als 1.000 Beschäftigten überhaupt über ein Compliance-System verfügen. Häufig jedoch (37 % der befragten Unternehmen) werden mittelständische Unternehmen bei Vertragsgestaltungen zu Haftungsklauseln bei Compliance-Verstößen verpflichtet. Interessanterweise wurde auch in dieser Studie der Wettbewerbsvorteil durch

¹¹¹ <https://www.pwc.de/de/risk/pwc-wikri-2018.pdf> [abgerufen am 18.07.2018]

Compliance-Systeme abgefragt. 24 % der Befragten erkennen einen klaren und 36 % einen überwiegenden Vorteil gegenüber Wettbewerbern und andersherum nur 9 % einen Nachteil bei fehlenden Compliance-Strukturen auf dem deutschen Markt.

Zusätzlich wurden die Unternehmen zu Tätermerkmalen der Wirtschaftskriminalität befragt. Bei rund der Hälfte der Straftaten gegen das Unternehmen sind die Täter unternehmensangehörig. Von den 42 % der externen Täter handelt es sich bei einem Drittel um Geschäftspartner und Dienstleister. Erschreckend wird jedoch die Aussage der Befragten bewertet, dass bei einem Viertel der Straftaten der Haupttäter in der oberen Führungsebene beschäftigt ist. Nach Angaben der Befragten wird Fehlverhalten hauptsächlich durch Kündigung, Erstattung einer Strafanzeige oder Einleitung zivilrechtlicher Schritte sanktioniert.

4.2.4. Compliance-Management in der Praxis

Im Rahmen der Studienserie „Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung“ hatte die Hochschule Aalen im Jahr 2018 mit der Studie „Compliance-Management in der Praxis“ zum Ziel, ein aktuelles Bild über die Compliance-Management Praxis in deutschen Unternehmen zu gewinnen und zugleich Herausforderungen in diesem Zusammenhang zu ermitteln.¹¹² Mit Hilfe eines Online-Fragebogens wurden Antworten von 149 Unternehmen der Rechtsformen der GmbH (65 %) sowie der KG und GmbH und Co. KG (12 %) analysiert. Knapp 70 % der Befragten gaben eine Umsatzgröße von bis zu 60 Mio. Euro und bis zu 300 Mitarbeiter zu beschäftigen an. Die Dissertantin findet in dieser Studie demzufolge exakt den Schwerpunkt des Teilnehmerkreises, auf dessen Fokus diese Arbeit gelegt wird – den Mittelstand. Die befragten Unternehmen gehören den Branchen der Industrie (43 %), dem Handel (10 %) sowie dem Dienstleistungssektor (34 %) an.

Nur ein knappes Drittel (29 %) der befragten Unternehmen gab an, eine eigene Compliance-Abteilung vorzuhalten, 34 % gaben sogar an, das Thema Compliance organisatorisch überhaupt nicht verankert zu haben. Dass das Thema Compliance noch nicht ausreichend

¹¹² https://opus-htw-aalen.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/406/file/Ergebnisbericht_Compliance_Druck.pdf S. 10 [abgerufen am 16.01.2021]

Berücksichtigung im unternehmerischen Alltag findet, zeigt das Ergebnis der Studie, wonach nur bei 8 % der befragten Unternehmen das Thema Compliance mit sehr hoher Relevanz, bei 30 % mit hoher Relevanz und bei 23 % mit mittlerer Relevanz eingestuft wird.¹¹³ Über die Hälfte der Befragten vermuten jedoch einen zukünftigen Anstieg der Relevanz von Compliance.

Als bedeutendste Compliance-Instrumente werden das Vorleben der Führungskräfte (85 %) sowie Verhaltenskodizes für Mitarbeiter (84 %) erachtet, ein Meldekanal für Non-Compliance-Verhalten, z. B. über ein Whistleblowing-System, wird nur von 21 % der Befragten genutzt.

Ein Fünftel der Unternehmen wenden bei der Implementierung die Vorgaben des IDW PS 980 an, lediglich 13 % geben an die Vorgaben des ISO 19600 und 7 % die des ISO 37001 zu nutzen, weitere 7 % nutzen die Vorgaben des UK Bribery Act. Ob und in welcher Ausprägung die Anwendung des Prüfungsstandards des IDW, des UK Bribery Act oder die internationalen Normen 19600 und 37001 eine Hilfestellung sein können, diskutiert die Dissertantin im Rahmen der Ergebnisdarstellung.

Abschließend sehen die befragten Unternehmen die größten Herausforderungen in der Überwachung von Compliance-Prozessen (53 %), der Förderung der Compliance-Kultur im Unternehmen (52 %), die Integration der Compliance mit Organisationsstrukturen (50 %) sowie der wirksamen Compliance-Kommunikation (ebenfalls 50 %). Compliance als Wettbewerbsvorteil bewerten immerhin 34 % der Befragten.

4.3. Zusammenfassung und Ableitung der Forschungslücke

Korruption als Dunkelfelddelikt zu erfassen, stellt sich international als große Herausforderung dar. Das andauernde Übel kann teilweise existenzbedrohende Folgen für Unternehmen mit sich bringen. Wenn, den bisherigen Forschungsergebnissen nach (s. Kapitel 4.1.2.) zu urteilen, sich situative Einflussfaktoren alleine nur nachrangig auf das Täterverhalten auswirken, so nehmen Personenfaktoren möglicherweise eine bedeutendere Rolle ein. Die Wissenschaftler weisen auf weiteren Forschungsbedarf hin, da in der

¹¹³ vgl. Ulrich et al., 2019, S. 108

Unternehmenspraxis von falschen Schwerpunkten in der Korruptionsforschung ausgegangen wird. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass Gesetzgebungsmaßnahmen mit dem Ziel der Anti-Korruption im Unternehmen, wenn sie vollstreckt werden, Unternehmensverantwortliche möglicherweise dazu motivieren, vom ausschließlich reaktiven Handeln abzurücken.

Aus dem Stand der Compliance-Forschung ist erkennbar, dass bereits in einigen Unternehmen versucht wird dem Korruptionsphänomen präventiv vorzubeugen, die finanzielle Ausstattung einer Compliance-Einheit aber dünn ist. Das ist weniger überraschend – werden Compliance-Abteilungen in erster Linie als reine Kostenstelle wahrgenommen. Aufgrund der Angaben der Studienteilnehmer in den verschiedenen Studien leitet die Dissertantin ab, dass in etwa erst 40 % der Unternehmen, die unter den Mittelstandsbegriff fallen, ein Compliance-Management-System oder einzelne Bausteine daraus implementiert haben. Für das von den Studienteilnehmern favorisierte Compliance-Instrument, nämlich dem Vorleben von integrem Verhalten durch die Führungskräfte, wird nicht viel Budget benötigt. Dies steht im Widerspruch zu den Erkenntnissen der PwC-Studie, wonach bei einem Viertel der Korruptionsstraftaten die Haupttäter in der oberen Führungsebene angesiedelt sind. In einem Punkt sind sich alle Forscher einig: Compliance und deren Relevanz wird auch für kleine und mittlere Unternehmen ansteigen – bleibt die Frage nach der effektiven Ausgestaltung für mittelständische Unternehmen in Deutschland, aber auch in anderen Ländern, doch unbeantwortet.

Im Fokus der bisherigen Untersuchungen lag nicht der Mittelstand, sondern Unternehmen mit einer Beschäftigtenanzahl von 500 bis über 10.000 Mitarbeiter. Dabei wurde nicht berücksichtigt, dass manchen Unternehmen branchenabhängige Compliance-Vorgaben obliegen, die deren Handlungs- und Gestaltungsspielräume in Bezug auf z. B. die Organisation und Kontroll- und Überwachungsmaßnahmen einschränken.

Erinnert sei an dieser Stelle auch noch einmal an die gesetzlichen Vorgaben zur Implementierung eines Compliance-Management-Systems oder verschiedener Anti-Korruptionsmaßnahmen beispielsweise in Frankreich oder dem Vereinigten Königreich, an denen es für den deutschen Mittelstand bislang fehlt. Werden die Gesetze anderer Länder Orientierung für die deutsche Praxis geben?

5. Forschungsfragen

Korruption bedroht den globalen, freien und ungestörten Wettbewerb und die in diesem Wettbewerb handelnden Unternehmen. Wie bereits ausgeführt, müssen Unternehmer ihrer Legalitätspflicht nachkommen und u. a. Maßnahmen ergreifen, die die Möglichkeit zur Begehung des Straftatbestands der Vorteilsannahme und -gewährung unterbinden oder gar ausschließen. Abgeleitet aus dem Stand der Forschung sieht die Dissertantin Anknüpfungspunkte insbesondere in der Persönlichkeitspsychologie als Einflussfaktor auf menschliches Agieren im Unternehmen sowie einem korruptionsbegünstigenden Handlungsumfeld, das das Entscheidungsverhalten und die Korruptionsneigung beeinflussen. Daraus ergeben sich folgende Fragestellungen, mit der die Dissertantin die aus dem Stand der Forschung ermittelte Forschungslücke schließen möchte:

- Welche situativen Einflüsse wirken auf das Korruptionsverhalten ein und begünstigen die Handlung?

Kapitel 4.1.2. ist zu entnehmen, dass sich Compliance-Forscher mit dieser Fragestellung bereits beschäftigt haben. Die Dissertantin wird zur Beantwortung der Fragestellung die Ergebnisse dieser Studie und den durch die Studienleiter erkannten und weiterhin existierenden Forschungsbedarf für eigene Forschungszwecke nutzen.

- Welche individuellen psychologischen Faktoren nehmen Einfluss auf die rechtswidrige Korruptionshandlung?
- Wie wirken Personen- und Situationsfaktoren im Zusammenspiel auf das Phänomen ein?
- Welche unternehmerischen Maßnahmen eignen sich, die verschiedenen Ausprägungen von Korruption zu vermeiden, und wie kann Korruptionsanreizen im mittelständischen Unternehmen vorgebeugt werden?
- Können gesetzliche Vorschriften in Bezug auf Korruption und deren konsequente Strafverfolgung das Entscheidungsverhalten des Einzelnen maßgeblich beeinflussen?

Welche gesetzlichen Vorgaben sind rechtsformabhängig zielführend, um das Korruptionsphänomen auch in mittelständischen Unternehmen wirksam einzudämmen? Haben schmerzliche Strafen Abschreckungscharakter?

In diesem Zusammenhang bietet es sich an, in diese Rechtsfortbildung im deutschen Recht auch die europäische Legislative einzubeziehen. Neben dem international bekannten „Bribery Act“ wird auch der aktuelle Versuch der französischen Regierung zur Korruptionsbekämpfung mit Einführung des „Loi Sapin II“ zu Vergleichszwecken herangezogen werden.

Darüber hinaus stellen insbesondere die folgenden drei Forschungsfragen den praktischen Nutzen für Unternehmen jedweden Landes in den Mittelpunkt und sollen konkret Aufschluss über Ausgestaltung und Maßnahmen geben:

- Nach welchen Prinzipien gestaltet der Mittelständler sein Criminal Compliance-System effektiv aus und welche Berücksichtigung können in diesem Zusammenhang die sechs Prinzipien des „Bribery Act“, die Vorgaben aus dem IDW PS 980 oder der ISO 37001 finden?
- Welche präventiven und repressiven Compliance-Maßnahmen schaffen es, das Korruptionsphänomen unternehmensindividuell und nachhaltig wirksam einzudämmen?

Die Dissertantin hat das Ziel, die für den Mittelstand in Deutschland fehlenden gesetzlichen Regelungen zum Anlass zu nehmen, die grundsätzlichen Anforderungen an die Ausgestaltung eines effektiven CMS für ein mittelständisches Unternehmen, unabhängig vom Sitz, zu erörtern.

- Wie kann die unternehmensindividuelle Criminal Compliance messbar gemacht werden, um auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht die Existenz eines Systems zu rechtfertigen?

Mit den aus dem Stand der Forschung abgeleiteten Forschungsfragen wird die wissenschaftliche Relevanz der Dissertation deutlich herausgestellt. Der wissenschaftliche

Mehrwert von Criminal Compliance als Instrument zur Eindämmung von Korruption auch für kleine und mittlere Unternehmen jedweder Nation wird mit dem Wissen von Experten praxisnah herausgearbeitet.

6. Methodisches Vorgehen

Ziel der Dissertantin ist es, den vorgefundenen Forschungsstand anzunehmen, die Ergebnisse im Detail zu analysieren und an diese anzuknüpfen. Im Rahmen des Forschungsprojekts werden die bekannten Wirkungsweisen von Korruption aus der Literatur die Diskussionsgrundlage darstellen, um u. a. die Begrifflichkeit des Korruptionsphänomens und deren Wirkungskreis im Mittelstand zu klären. Insbesondere bei dem Thema Compliance wird, neben der klassischen wissenschaftliche Literatur, auch auf juristische Fachzeitschriften zurückgegriffen. Diese stellen ein adäquates literarisches Mittel dar, da in Fachzeitschriften aktuelle Themen sowie Rechtsprechung diskutiert und juristische Aufsätze herausgegeben werden. Um dem Anspruch der Internationalität dieser Dissertation gerecht zu werden, findet ebenso eine Recherche in der englischsprachigen Literatur statt. Zusätzlich werden auch veröffentlichte Statistiken, Rankings o.ä. aus Online-Quellen dazu genutzt, schnelllebige Themenfelder tagesaktuell zu recherchieren.

Ferner soll es gelingen, Criminal Compliance in der Gesamtheit als Instrument zur Eindämmung von Korruption im Mittelstand, auch unter betriebswirtschaftlichen Effizienz Gesichtspunkten, zu bewerten und deren Nutzen zu erforschen. Zur Beantwortung der Forschungsfragen des angestrebten Dissertationsvorhabens müssen eigene Untersuchungen herangezogen werden, deren Relevanz und Vorgehensweise empirischer Erhebungsmöglichkeiten im Folgenden festgelegt werden.

6.1. Empirische Forschungsmethode

Im Rahmen der empirischen Sozialforschung ist das Experteninterview eine immer häufiger genutzte Möglichkeit zur Datenerhebung in qualitativen Forschungsvorhaben. Diese explorativen Befragungen dienen dazu, aufgestellte Hypothesen gezielt durch eine komplementäre Informationsquelle laufen und Forschungsfragestellungen durch exklusive

Experten beantworten zu lassen.¹¹⁴ Durch die geringe Standardisierung des Interviews soll es gelingen, mithilfe offener Antwortmöglichkeiten eine Vielzahl von Sachinformationen zu gewinnen. Dies setzt im Umkehrschluss den Einsatz eines aufwendigen, interpretativen Verfahrens zur Datenanalyse voraus.¹¹⁵ *Kaiser* definiert qualitative Experteninterviews folglich als ein „systematisches und theoriegeleitetes Verfahren der Datenerhebung in Form der Befragung von Personen, die über exklusives Wissen [...] verfügen“.¹¹⁶

Demgegenüber stehen quantitativ-standardisierte Fallstudienuntersuchungen, deren Ziel es ist, einen großflächigen Adressatenkreis mit gleichen Fragestellungen und vorgegebenen Antworten zu konfrontieren, um die Ergebnisse quantitativ zu erheben und auszuwerten. Dem Stand der Forschung sind überwiegend genau diese quantitativen Erhebungen zu entnehmen. Mithilfe von Fragebögen wurde versucht, möglichst viele Beteiligte zu erreichen. Die Rücklaufquote der versendeten Fragebögen lag bei den Studien meist sogar unter 10 %. Methoden dieser Art inkludieren häufig eine mathematische Ergebnisauswertung. Im rechtswissenschaftlichen Umfeld finden diese klassischen wirtschaftswissenschaftlichen Methoden nur selten Anwendung, da häufig erst die durch die qualitativen Erhebungen generierten Erkenntnisse Bestandteil der Forschung werden. Aus diesem Grund wurde mit der Forschungsanstalt die Einigung herbeigeführt, die qualitative Erhebungsform der Experteninterviews für dieses Forschungsprojekt zu nutzen.

Nach Ansicht der Verfasserin kann es gelingen, aufgrund der quantitativ erhobenen Forschungsergebnisse von *Litzcke* und *Linssen* (s. Kapitel 4.1.2.) und weiteren, den Forschungsschwerpunkt auf die Personenfaktoren als Einflussgröße auf das Korruptionsphänomen zu lenken und mithilfe von empirisch-qualitativer Exploration geeignete, unter Berücksichtigung der aktuellen Trends effektive Criminal Compliance-Ansätze für den Mittelstand zu definieren. Um an eine Menge von Expertenwissen zu gelangen ist es essenziell, die Interviews strukturiert und inhaltsgetrieben zu führen. Dabei wird es im ersten Schritt um die Persönlichkeitspsychologie, die Einfluss auf das korrupte Verhalten nimmt, gehen. In diesem Zusammenhang werden den Experten in einer Kurzzusammenfassung die bereits aus früheren Forschungen erlangten Erkenntnisse vorgetragen und über die Ergebnisse diskutiert. Auf Basis dessen werden dann die

¹¹⁴ vgl. Bogner et al., 2009, S. 64

¹¹⁵ vgl. Kaiser, 2014, S. 3

¹¹⁶ ebda, S. 6

formulierten Forschungsfragen beantwortet, indem mögliche unternehmerische Maßnahmen zur Vorbeugung von Korruptionsanreizen sowie die Bedeutung von rechtsformabhängigen gesetzlichen Vorgaben in Deutschland diskutiert werden. Dabei wird neben dem deutschen Recht auch ein Verweis auf die europäische oder gar internationale Legislative interessant sein, da einige Experten möglicherweise über Auslandserfahrungen verfügen. Aufgrund der wirtschaftlichen Relevanz wird mithilfe des Expertenwissens der Schwerpunkt der Interviews auf der Ausgestaltung eines Compliance-Management-Systems liegen und im Ergebnis einen hohen Mehrwert für die Praxis bieten. Um die Auskunftsbereitschaft der Interviewteilnehmer zu erhöhen, empfehlen *Gläser und Laudel* beispielsweise, den Abstraktionsgrad ansteigen zu lassen und eingangs einschlägiges und unmittelbar reflexiv verfügbares Wissen abzurufen.¹¹⁷ Ohne vertiefendes Nachdenken wäre folglich eine Fragestellung denkbar, die auf die derzeitige berufliche Tätigkeit und damit einhergehende Aufgabe abzielt und damit den Interviewpartner zum Reden ermutigt.

Die narrative Interviewform, die sich vielmehr durch eine nicht ergebnisgetriebene, lockere Gesprächsatmosphäre auszeichnet, in der der Interviewer eher die Rolle des aktiven Zuhörers einnimmt, wird als Forschungsmethode nicht in Betracht gezogen. Ein Interviewleitfaden wird die Dissertantin durch das Interview führen, um gezielt an das Expertenwissen zu gelangen.

6.1.1. Festlegung des Stichprobenrahmens

Im Rahmen der methodologischen Einordnung qualitativer Experteninterviews muss grundlegend auch der Frage nachgegangen werden, wer überhaupt Experte ist und für das Forschungsvorhaben in Betracht kommt. Die Definition, wer als Experte gilt, ist thematisch flexibel. Aus der lateinischen Sprachwurzel „*expertus*“ wird deutlich, dass es sich übersetzt um eine „erprobte“ Person handeln muss. Der Befragte ist folglich nicht als Privatperson, sondern aufgrund seines speziellen Status und seiner Funktion als Experte mit Sonderwissen anzusehen.¹¹⁸ In Methodendebatten wird darauf aufmerksam gemacht, dass das Wissen der Experten bis zu einem gewissen Grad das Konstrukt unseres Forschungswissens darstellt.¹¹⁹

¹¹⁷ vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 146

¹¹⁸ vgl. Helfferich, 2011, S. 163

¹¹⁹ vgl. Bogner et al., 2014, S. 11

Ihrer Profession und ihren Kenntnissen zufolge kann von einem besonders praxiswirksamen Ausmaß ausgegangen werden. Es obliegt dem Forscher im Untersuchungsprozess, die Expertenrolle einem Personenkreis und bestimmten Personen zuzuschreiben. Gleiches gilt für die Festlegung der Stichprobe im qualitativen Forschungsprozess, die, im Gegensatz zu quantitativen Methoden, deutlich kleiner ausfällt. Beim Thema Korruption spielt in Bezug auf das Verhalten immer wieder die Geschlechterfrage eine Rolle. Ob die Geschlechterrolle grundsätzlich eine Auswirkung auf das Experteninterview hat, ist abschließend noch nicht geklärt.¹²⁰ Da es aufgrund des Forschungsstands bei diesem Dissertationsprojekt im Schwerpunkt um die Beeinflussung von Personenfaktoren auf das Korruptionsphänomen geht, hat die Dissertantin die Geschlechterverhältnisse der Experten gleichmäßig berücksichtigt. Es bleibt abzuwarten, ob die Kategorie des Geschlechts sich auf das methodische Vorgehen auswirkt und welche differenztheoretischen Interaktionseffekte, je nach Geschlechterperspektive, sich im Experteninterview abzeichnen.

Im Rahmen der empirischen Erhebungsphase hat die Dissertantin sechzehn besonders fachkundige Compliance-Spezialisten im Rahmen von Experteninterviews in das Forschungsprojekt eingebunden. Mit diesem Umfang können das Dissertationsprojekt empirisch abgesichert und die offenen Forschungsfragen beantwortet werden. Ihr Spezialwissen haben die Experten durch universitäre Forschung oder forensische Erfahrungen gefestigt und sind in der Lage, sich objektiv in die Gedankenwelt eines Mittelständlers hineinzusetzen. In Frage gekommen sind Geschäftsleute, Juristen und Betriebswirtschaftler aus der Prüfungs- und Beratungsbranche mit Schwerpunkt Compliance, aber auch Compliance Officer mit langjähriger Berufserfahrung. Die Dissertantin hat großen Wert darauf gelegt, potenzielle Interviewpartner auszuwählen, die ihr nicht bereits persönlich bekannt sind. Auch wenn der Zugang zu diesem Personenkreis leichter fällt, sind sie in methodologischer Hinsicht in der „Gefallenstellung“ ungeeignet. Der Interviewer könnte dazu neigen, Antworten und Ergebnisse aufgrund einer Vertrauensstellung zu interpretieren, ohne Rückfragen zu stellen.¹²¹

¹²⁰ vgl. Bogner et al., 2014, S. 181

¹²¹ vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 118

6.1.2. Qualitative Inhaltsanalyse

Die Inhaltsanalyse hat zum Ziel, Material aus jedweder Art von Kommunikation auszuwerten. Sie stellt also eine Möglichkeit dar, mit Abschluss der Experteninterviews die Interpretation und Analyse der Ergebnisse aufzunehmen und den Prozess der Datenanalyse zu beginnen. Ziel der Zusammenfassung von Gedächtnisprotokollen und Interviewmitschnitten muss es sein, die Materialien auf analytisch relevante Inhalte zu reduzieren.¹²² Mit dieser Strukturierung wird die Bezugnahme auch auf theoretische, im Vorfeld der Expertenbefragung erarbeitete Erkenntnisse möglich. Die Kernaussagen der Interviews werden auf die Forschungsfragen adaptiert, um im Ergebnis ein Gesamtbild aus den Befragungen zu generieren. Die Herausforderung besteht aus methodischer Sicht darin, das Expertenwissen als Deutungswissen zu konzeptualisieren – folglich zu analysieren, welche Handlungsorientierungen sich hinter den Expertenaussagen verbergen.¹²³ Ziel ist es, im Rahmen der qualitativen Auswertung aussichtsreiche Faktoren, die für Criminal Compliance-Maßnahmen notwendig sind, induktiv abzuleiten. Während bei der Auswertung quantitativer Erhebungen mathematische Auswertungen zurate gezogen werden, kommt es bei der Analyse qualitativer Erhebungen auf Inhalte der Beantwortungen und konkret verwendete Begrifflichkeiten an. Diese lassen sich nur schwer kategorisieren oder nach Gütekriterien klassifizieren.¹²⁴ Die Datenqualität hängt schlussendlich von der Aussagebereitschaft der Interviewpartner ab und wurde daher auch erst während oder nach den Erhebungen beurteilt.

Die Erhebungsvariante des Experteninterviews wirft ethische Gesichtspunkte auf, auch wenn bei dem Dissertationsprojekt nicht „an“ Experten, sondern vielmehr mit dem Wissen des Experten gearbeitet wird. Forschungsethische Prinzipien dienen dazu, jedwede Art von Schäden für die an dem Forschungsprojekt beteiligten Personen auszuschließen.¹²⁵ Insbesondere das Wissen des Experten kann ein wirtschaftliches Gut im Rahmen der Definition von Geschäftsgeheimnissen nach dem GeschGehG in Deutschland darstellen, deren Einhaltung es zu gewährleisten gilt. Hinzu kommen insbesondere seit Einführung der

¹²² vgl. Kaiser, 2014, S. 91

¹²³ vgl. Bogner et al, 2014, S. 75

¹²⁴ vgl. Mayring, 2015, S. 124

¹²⁵ vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 120

EU-DSGVO Bestimmungen in Bezug auf die Verarbeitung personenbezogener Daten. Diese dürfen nur verarbeitet werden, wenn es für den Forschungszweck relevant ist und eine entsprechende Einwilligung des Betroffenen vorliegt. Bei Interviewmitschnitten wurde von den Befragten eine vorherige Genehmigung eingeholt und über die Art und Dauer der Speicherung des Mediums informiert. Die Wahrung der Vertraulichkeit der Datenerhebung wird zu jedem Zeitpunkt gewährleistet, auch wenn die Erhebungsergebnisse Wissenschaftlern bei notwendig begründetem Interesse und aus Gründen der Nachprüfbarkeit der empirischen Datenerhebung im Rahmen des Forschungsprojekts zur Einsicht offengelegt werden können.

6.1.3. Auswahl der Experten

Der Auffassung von *Bogner* und *Menz*¹²⁶ folgend, zielen die theoriegenerierenden Experteninterviews auf systematische und lückenlose Informationsgewinnung ab und streben eine Konzeptualisierung von Wissensbeständen, Weltbildern und Routinen an. Aufgrund der Erklärungsbeiträge in den Interviews werden keine eigenen Beobachtungen herangezogen. Stattdessen dient der enorme Erfahrungsschatz der an der Forschung Beteiligten als Deutung der tatsächlichen Realität in der Praxis als Informationsbasis. Dies wird in diesem Forschungszusammenhang als besonders zielführend erachtet, da die Interviewpartner zwar nur eine Expertenstichprobe abbilden, aufgrund ihrer Tätigkeit aber in das Korruptionsphänomen indirekt möglicherweise als „Zeuge“ eingebunden waren. Dies erleichtert den Zugang zu dem Forschungsfeld, das, aufgrund der negativen Behaftung wegen strafrechtlicher Verfolgung, eine größere Distanz mit sich bringt. Die Methode des Experteninterviews erfüllt die Anforderung an eine geeignete Forschungsmethode, wenn Experten befragt werden, die sich mit dem Themenfeld Compliance insgesamt seit längerem beschäftigen und damit über umfangreiche und unverfälschte Einblicke aus der Praxis verfügen. Abgesehen von der Erfahrung aus erster Hand werden Informationen von Praktikern als besonders verlässlich eingeschätzt. Dabei mag es in der Erhebung interessant sein, welche unternehmerischen Maßnahmen, unabhängig des mittelständischen Merkmals, dazu geeignet sind, die verschiedenen Ausprägungen von Korruption zu vermeiden. Zu diesem Zweck hat die Dissertantin Experten ausgewählt, die die Eigenschaft des „besonders

¹²⁶ vgl. Bogner/Menz, 2005, S. 25ff.

fachkundigen Compliance-Experten“ (vgl. Kapitel 6.1.1.) erfüllen, aber nicht zwingend in einem Unternehmen tätig sind, das den Mittelstandsbegriff erfüllt.

Um dem Anspruch der Anonymität gerecht zu werden, stellt die folgende Tabelle Informationen zu den Befragten geschlechterneutral dar, sodass auch für Dritte beurteilbar ist, ob es sich bei den von der Dissertantin ausgewählten Interviewpartnern auch tatsächlich um besonders fachkundige Personen handelt. Das Geschlechterverhältnis der Interviewpartner ist bewusst ausgewogen gewählt (8 weibliche und 8 männliche Gesprächspartner), da bislang unklar ist, ob sich das Geschlecht auf die gewählte methodische Erhebungsvariante auswirkt. Da dieses Forschungsprojekt eine rechtliche und zugleich betriebswirtschaftliche Ausrichtung hat, wurden die an der Studie teilnehmenden Experten auch nach der akademischen Bildung ausgewählt. Diese Verteilung ermöglicht einen Querschnitt durch eine Stichprobe des Expertenwissens.

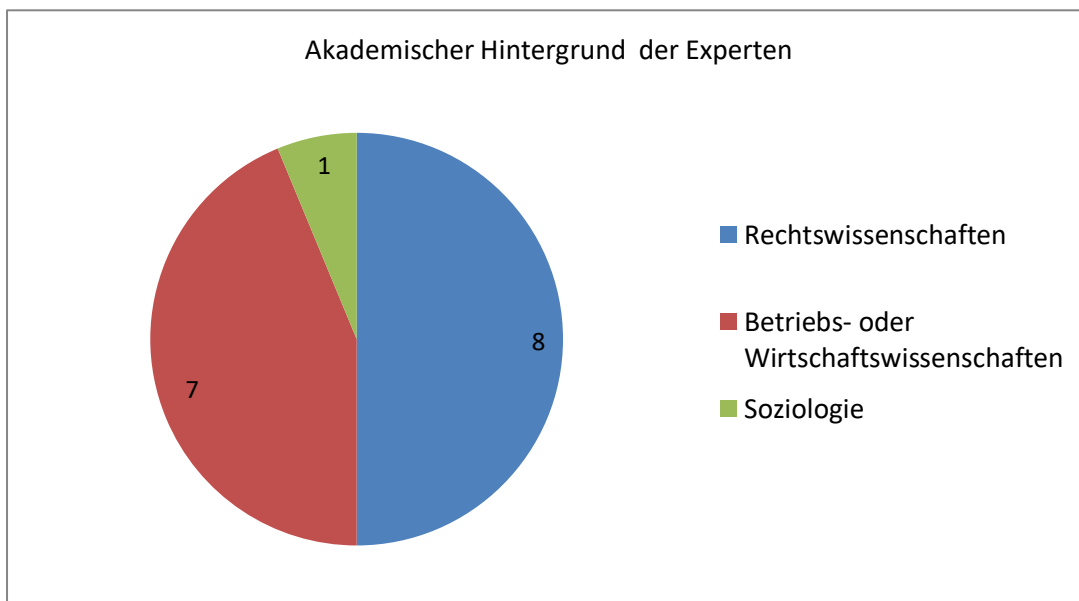


Abbildung 1: Grafische Darstellung der akademischen Vorbildung der ausgewählten Experten (Quelle: eigene Darstellung).

Experte	Tätigkeit	Sonstiges Engagement
1	Richter in einem Strafsenat am Bundesgerichtshof	Vortragsredner bei große Compliance-Fachveranstaltungen
2	Chief Ethics, Risk & Compliance Officer in einem international tätigen Unternehmen; vorherige	ehem. Vorsitzender des Anti-Korruptionsausschusses der OECD; verschiedene Positionen in der Integrity

	Tätigkeit in einer DAX 30-Unternehmung als Chief Compliance Officer	& Compliance Task Force bei G20-Gipfeltreffen in verschiedenen Ländern; Mitbegründer des europäischen Chief Compliance & Integrity Officers Forum
3	Professur für Betriebswirtschaftslehre an einer deutschen Hochschule; Dozent und Leiter eines Competence Centers einer Hochschule in der Schweiz; zehnjährige Managementenerfahrung in den Bereichen Controlling, Compliance und Interne Revision	Direktor eines Instituts für Compliance im Mittelstand; Chefredakteur einer Fachzeitschrift für Compliance; Autor von Büchern und Fachaufsätzen
4	Professur für Soziologie und Recht an einer deutschen Hochschule	Forschungsprojekte im Bereich Korruption, Arbeitsgebiete: Korruption im öffentlichen Sektor, Compliance Kommunikation sowie Kriminologie und abweichendes Verhalten
5	Selbstständiger Forensiker für Korruptions-, Betrugs- oder Untreuefälle; vorherige Tätigkeit als Partner einer „Big Four“ WPG	Direktor einer deutschen Hochschule mit Compliance-Schwerpunkt; Zertifizierter Betrugsermittler; Mitglied in der Ethikkommission des bekanntesten Dachverbandes von Sportverbänden
6	Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht und Partner einer Kanzlei in Deutschland	Chefredakteur einer Fachzeitschrift für Compliance; Landesberater im Auftrag der EU-Kommission bei der Einrichtung von Anti-Korruptionsmaßnahmen in der Wirtschaft; Direktor eines Instituts für Compliance im Mittelstand
7	Professur für Personalmanagement, Führung und Organisation an einer deutschen Hochschule	Promotion zum Thema Korruption und deren Akteure

8	Pensionierter Unternehmensjurist in deutschen und US-Unternehmen der Bau- und Umweltbranche; vorherige Tätigkeit als Director bei einer „Big Four“ WPG mit Schwerpunkt Compliance	Mitherausgeber einer Fachzeitschrift für Compliance; Gründer eines Netzwerks für Compliance
9	Partner einer „Big Four“ WPG und Leiter des Bereichs Mittelstand und Familienunternehmen	Beirat in zwei Familienunternehmen
10	Partner einer „Big Four“ WPG und Leiter des Forensic Office, Schwerpunkt: Ermittlung und Beratung zu compliance-relevanten Themen und Anti-Korruptionsmaßnahmen	Referent und Autor zu Compliance und Wirtschaftskriminalitätsdelikten
11	Partner einer „Big Four“ WPG im Bereich Risk & Compliance	Vortragsredner bei Fachveranstaltungen mit Risk & Compliance Bezug
12	Rechtsanwalt einer großen Kanzlei in Deutschland; auf der von der WirtschaftsWoche herausgegebenen Liste der renommiertesten Anwälte für Compliance	Zahlreiche Veröffentlichungen in juristischen Fachzeitschriften
13	Professur für Unternehmensführung an einer deutschen Hochschule mit Forschungsschwerpunkten Unternehmenskultur, -werte und -ethik, Lehrgebiete u. a. Corporate Governance und Compliance Management	Zahlreiche Publikationen und Vorträge zu den Forschungsschwerpunkten
14	Selbstständiger Berater, Dozent und Autor im Themenbereich	Dozententätigkeit an in- und ausländischen Hochschulen; Vorstand

	Compliance; vorherige Tätigkeiten als Compliance Manager verschiedener Unternehmen	in einem Compliance-Verband in Deutschland
15	Professur für Betriebswirtschaft und wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Corporate Governance an einer deutschen Hochschule mit den Forschungsschwerpunkten Corporate Compliance, Integrity Management, Anti-Fraud Management und Wirtschaftsethik; vorherige Tätigkeit als Partner einer „Big Four“ WPG für den Bereich Fraud Investigation und Leitung der Compliance Services	Vorstand in einem Netzwerk für Wirtschaftsethik; Beirat-Tätigkeit in einem Institut für Compliance
16	Legal Counsel und Compliance Officer bei einem Hersteller für Baumaschinen; vorherige Tätigkeiten als Compliance Manager in verschiedenen Unternehmen	Vorstand in einem Compliance-Verband in Deutschland

Tabelle 1: Tabellarische Darstellung der ausgewählten Experten (Quelle: eigene Darstellung).

Bei einer Vorabanfrage wurde seitens der Experten großes Interesse an der Teilnahme bekundet. Die Interviews wurden im April 2020 terminiert und zwischen dem 7. Mai und 6. Juli 2020 durchgeführt. Da am 11. März 2020 durch die Weltgesundheitsorganisation (WHO) die Pandemie in Folge der hohen Ansteckungszahlen mit COVID-19 ausgerufen wurde und ab dem 22. März 2020 strenge Ausgangs- und Kontaktbeschränkungen in Deutschland gelten, wurden alle Interviews telefonisch durchgeführt. Dies im Sinne der Dissertation sowie der Forschung, um nicht auf hochkarätiges Expertenwissen aufgrund von Kontaktbeschränkungen verzichten zu müssen.

6.2. Meta-analytische Forschung

Die Wirksamkeit von Criminal Compliance Maßnahmen baut auf dem Verständnis für das Korruptionsphänomen und deren Akteure auf. Für das Forschungsziel also essenziell von Bedeutung sind die Einflüsse, die sich auf das Korruptionsverhalten auswirken. Im Rahmen von diversen Studien und Forschungsprojekten wurde sich bereits genau mit diesen Einflüssen beschäftigt. In der Regel handelte es sich um Vignetten-Befragungen sowie quantitativen Erhebungen, deren Ergebnisse in diese Dissertation einfließen und somit auf deren Erkenntnisse aufgebaut wird. Die Kombination sämtlicher Studienergebnisse der letzten Jahre hat auf diesem Fachgebiet bisher noch nicht stattgefunden, weshalb einer Meta-Analyse¹²⁷ ein großer Mehrwert für die Arbeit und der Praxis beigemessen wird. Mithilfe der systematischen Übersicht wird die Erfassung der gesamten vorhandenen Evidenz und deren Bedeutung ermöglicht und sie ist vor allem immer dann sinnvoll, wenn einzelne Studien zu klein sind, um einen Effekt aufzuzeigen. Nicht selten weichen Ergebnisse wissenschaftlicher Arbeiten voneinander ab, weil sie auf unterschiedlichen methodischen Ansätzen, Annahmen oder Begriffsdefinitionen beruhen. Erst mit Hilfe der Synthese steigt die Aussagekraft und ermöglicht einen Erkenntniszuwachs. *Kornmeier* bezeichnet dieses Verfahren als „Hybrid aus Primär- und Sekundärforschung“.¹²⁸

Die Verwendung der vorhandenen empirischen Forschungsergebnisse ist auch aus dem Grund sinnvoll, weil diese teilweise einen psycho- oder soziologischen Hintergrund haben, der für den rechts- sowie betriebswirtschaftlichen Schwerpunkt dieses Forschungsprojektes einen großen Mehrwert bietet. Kritik an der Methode übt beispielsweise *Eisend*, der das Uniformitätsproblem durch Integration von Untersuchungen sieht, die zwar ein gleiches Forschungsproblem oder Variablenbeziehung behandeln, aber keine identischen Replikationen vorweisen.¹²⁹ Diese Argumentation bewertet die Dissertantin insbesondere für medizinische und klinische Untersuchungen als wertvoll, da in diesem Kontext die kleinsten Abweichungen der Forschungsfragestellungen ergebnisentscheidend sind.

¹²⁷ Zur Begrifflichkeit der Meta-Analyse vgl. z. B. Kornmeier, 2007, S. 137

¹²⁸ Kornmeier, 2007, S. 108

¹²⁹ vgl. Eisend, 2014, S. 70

6.3. Methodische Vorgehensweise zur Rechtsauslegung

Im Rahmen dieses Dissertationsprojekts besteht der Anspruch, die vorhandene internationale Gesetzgebung in Bezug auf die Forderung von unternehmerischen Antikorruptionsmaßnahmen transparent und nachvollziehbar darzustellen. Im Wege der Auslegung wurde überprüft, ob die Gesetzgebung es schafft, einen Anreiz für Criminal Compliance-Maßnahmen im mittelständischen Unternehmen zu bieten. In diesem Zusammenhang wurde die jüngste deutsche Rechtsprechung mit Compliance-Bezug auf den Prüfstand gestellt, die ein Indiz für zukünftige Gesetzgebungen sein könnte.

So wird die Rechtsauslegung in der Justiz heute sowohl als Auslegung von Texten als auch der Wirklichkeit verstanden.¹³⁰ Schafft also der Gesetzgeber oder die Justiz in der heutigen Welt die richterliche Norm? Bei der Entscheidung, ob die beiden Komponenten Gesetzgebung und Rechtsprechung es schaffen, das mittelständische Unternehmen für die Implementierung von Criminal Compliance-Maßnahmen zu begeistern oder gar dazu auffordern, wurde auch mit den Experten praxisorientiert über Auswirkungen diskutiert. Fest steht, dass die Norm das Ergebnis der Auslegung darstellt und die Wirklichkeit Teil der Norm ist.¹³¹

Zur Auslegung von Gesetzen lassen sich verschiedene Methoden nutzen.¹³² Während die grammatische Auslegung sich streng am Wortlaut des Gesetzes hält, zielt die systematische Auslegung auf das Verhältnis der Normen zueinander ab. Die teleologische Auslegung stellt subjektiv auf den Sinn und Zweck ab, welcher bei Erlass des Gesetzes eine Rolle spielte, während die objektive teleologische Auslegung den Sinn und Zweck unter gegenwärtigen Gesichtspunkten erfasst. Da die historische Auslegung für den praxisnahen Bezug kaum eine Rolle spielt, wurden die übrigen drei Methoden, die sich eher ergänzen als ausschließen, für Auslegung im Forschungsprojekt verwendet.

¹³⁰ vgl. Grau, 2019, S. 20

¹³¹ ebda

¹³² <https://www.lecturio.de/magazin/juristischen-auslegungsmethoden/#weitere-formen-der-gesetzesauslegung> [abgerufen am 16.02.2020]

7. Ergebnisse

7.1. Personenfaktoren als Einflussgröße auf das Korruptionsverhalten

Der Anreiz eines mittelständischen Unternehmens, präventiv und nicht repressiv zu agieren und gegen Korruption vorzugehen, gewinnt an Zuspruch, wenn die Maßnahmen dazu geeignet sind, in der Praxis zum Erfolg zu führen. Für die Erreichung des Forschungsziels, ob also im Mittelstand Criminal Compliance dazu dienen kann, das Korruptionsphänomen einzudämmen, ist es unerlässlich, im ersten Schritt die Determinante des menschlichen Verhaltens als Einflussgröße zu analysieren. Um bereits bei der Entstehung wirkungsvoll präventiv gegenzusteuern, werden im nachfolgenden Schritt Personen- und Situationsfaktoren betrachtet, da erst die Interaktion aus beiden menschliches Handeln tatsächlich determiniert.¹³³

Aufgrund der betriebswirtschaftlich juristischen Ausrichtung liegt der Schwerpunkt dieser Dissertation nicht darin, ein individuelles korruptes Verhalten persönlichkeitspsychologisch zu hinterfragen, um zu verstehen, warum eine einzelne Person zu korrupten Verhaltensweisen bereit ist. Vielmehr knüpft die Forschung der wirksamen Criminal Compliance-Maßnahmen zur Eindämmung des Phänomens an den Erkenntnissen der differentiellen Psychologie an und gibt somit Aufschluss darüber, warum manche Menschen überhaupt zu korrupten Verhaltensweisen bereit sind.

7.1.1. Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit

Die Autorin nimmt an, dass menschliches Handeln von der Persönlichkeit beeinflusst wird. Um die Persönlichkeit einer handelnden Person zu beschreiben, greifbar zu machen und empirisch zu erfassen, nutzen *Asendorpf und Neyer*¹³⁴ das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit, das durch die Dimensionen

1. Emotionale Stabilität
2. Extraversion

¹³³ vgl. Heckhausen/Heckhausen, 2010, S.6

¹³⁴ vgl. Asendorpf/Neyer, 2012, S. 2ff.

3. Verträglichkeit
4. Gewissenhaftigkeit
5. Offenheit

weite Bereiche der Persönlichkeit erfasst. Emotionale Stabilität weist ein Mensch auf, der als mutig, sorglos und sicher auftritt.¹³⁵ Extravertiert ist derjenige, der sich gesellig, aktiv und optimistisch zeigt.¹³⁶ Verträgliche Personen zeichnen sich durch verständnisvolles und kooperatives Verhalten aus und gelten als hilfsbereit.¹³⁷ Während gewissenhafte Personen ordentlich und zuverlässig sind, werden offene Persönlichkeiten als neugierig, kreativ und wissbegierig beschrieben.¹³⁸ Die Dimensionen des Fünf-Faktoren-Modells waren bereits Untersuchungsinhalt verschiedener Studien. So stellten *Sulea et al. und Berry et al.*¹³⁹ beispielsweise einen Zusammenhang zwischen der Persönlichkeit und kontraproduktivem Verhalten am Arbeitsplatz fest, wobei gewissenhafte und verträgliche Personen seltener kontraproduktives Verhalten zeigten. Während *Heber* in Frage stellt, ob das erforschte kontraproduktive Verhalten im Zusammenhang mit dem Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit auch auf Korruption übertragbar ist¹⁴⁰, ordnet *Muck* Korruption dem kontraproduktiven Verhalten zu.¹⁴¹ *Schön* untersuchte im Jahr 2011 den Einfluss des Fünf-Faktoren-Modells in Bezug auf die Wahrnehmung von Korruption und kam zu dem Ergebnis, dass mit steigender Gewissenhaftigkeit eine geringe Einschätzung zur Wahrscheinlichkeit sowie Vertretbarkeit einer korrupten Handlung gegeben ist.¹⁴² Zu selben Ergebnis kamen bereits 1993 die Forscher *Collins und Schmidt*, die darüber hinaus auch eine höhere Gewissenhaftigkeit von Führungskräften im Gegensatz zu inhaftierten Wirtschaftskriminellen vorfanden.¹⁴³ Da Korruptionstäter nach heutigem strafrechtlichen Verständnis

¹³⁵ vgl. Herzberg/Roth, 2014, S. 40

¹³⁶ vgl. Heber, 2014, S. 304 f.

¹³⁷ vgl. Borkenau/Ostendorf, 2008, S. 7

¹³⁸ vgl. Herzberg/Roth, 2014, S. 41

¹³⁹ vgl. Sulea et al., 2010, S. 73; vgl. Berry et al., 2007, S. 416; darüber hinaus vgl. auch Dalal, 2005, S. 1249; vgl. Salgado, 2002, S. 122

¹⁴⁰ vgl. Heber, 2014, S. 305

¹⁴¹ vgl. Muck, 2006, S. 548ff.

¹⁴² vgl. Schön, 2011, S. 115

¹⁴³ vgl. Collins/Schmidt, 1993, S. 295ff.

Wirtschaftskriminelle sind, ist dieses Ergebnis durchaus interessant. *Blickle et al.*¹⁴⁴ und *Cleff et al.*¹⁴⁵ haben 13 bzw. 15 Jahre später herausgefunden, dass gerade Wirtschaftskriminelle höhere Gewissenhaftigkeitswerte aufweisen als Führungskräfte.

Die Dissertantin folgt der Annahme von *Wiehen*, wonach Korruption als Deliktart am ehesten in Führungsebenen auftritt.¹⁴⁶ Angelehnt an das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit, kann die Dimension der Gewissenhaftigkeit als Artverwandt mit dem Persönlichkeitsfaktor der Integrität angesehen werden. *Asendorpf* impliziert in die Gewissenhaftigkeit einen validen Prädiktor zur Bestimmung von Führungsqualitäten, Teamfähigkeit und damit einhergehendem beruflichen Erfolg und konnte nachweisen, dass Personen mit ausgeprägten Integritätswerten und hoher Gewissenhaftigkeit besonders vertrauenswürdig und pflichtbewusst mit den ihnen anvertrauten Aufgaben umgehen.¹⁴⁷ *Heber* unterstützt die These, dass Personen mit hoher Gewissenhaftigkeit häufiger in Führungsetagen zu finden sind und demnach das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit für das Korruptionsverhalten relevant ist.¹⁴⁸

7.1.2. Allgemeine Intelligenz

Die Intelligenz als subjektive Leistungsfähigkeit eines Menschen ist ein entscheidender Faktor in der Psychologie. Wenn die Begrifflichkeit in den letzten Jahrzehnten aufgrund ihrer Komplexität auch zahlreich und mit verschiedenen Schwerpunkten definiert wurde, folgt die Verfasserin der Definition *Neubauers*, wonach es sich um „die Fähigkeit, sich in neuen Situationen aufgrund von Einsichten zurechtzufinden, Aufgaben mit Hilfe des Denkens zu lösen, ohne dass hierfür die Erfahrung, sondern vielmehr die Erfassung von Beziehungen das Wesentliche ist“¹⁴⁹; in Kombination mit *Gottfredson*, der die Fähigkeit des schlussfolgernden Denkens zum Planen, Problemlösen, Verstehen komplexer Ideen und raschen Auffassens in seine Definition einbezieht.¹⁵⁰ Blicken wir zurück auf die Führungskräfte im Fünf-Faktoren-

¹⁴⁴ vgl. *Blickle et al.*, 2006, S. 226

¹⁴⁵ vgl. *Cleff et al.*, 2008, S. 32

¹⁴⁶ vgl. *Wiehen*, 2004, S. 222ff.

¹⁴⁷ vgl. *Asendorpf*, 2015, S. 54ff.

¹⁴⁸ vgl. *Heber*, 2012, S. 36

¹⁴⁹ *Neubauer*, 2005, S. 323

¹⁵⁰ vgl. *Gottfredson*, 1997, S. 13

Modell der Persönlichkeit, werden auch diese aufgeführten Eigenschaften von einer Führungskraft erwartet. *Hell* fasst die zahlreichen Studien, die im Zusammenhang mit Intelligenz im beruflichen Kontext existieren, zusammen, die zu dem einstimmigen Ergebnis kommen, dass berufliche Leistung und berufliche Kenntnisse mit Intelligenz einhergehen.¹⁵¹ Nach Meinung der Autorin kann diese Intelligenz auch destruktiv eingesetzt werden und zu dem bereits beschriebenen kontraproduktiven Verhalten führen. *Liebl* hat herausgefunden, dass der Mensch mit Hilfe seiner Intelligenz das Entdeckungsrisiko minimieren kann und so die Handlungsentscheidung für oder gegen eine korrupte Handlung beeinflusst.¹⁵²

Im Rahmen einer universitären Forschung von *Litzcke et al.* wurde der Mensch als Risikofaktor in Bezug auf Korruptionshandlungen eingehend untersucht.¹⁵³ Mithilfe einer Vignette wurde ein Korruptionsfall dargestellt und Fragen zur Wahrnehmung und Bewertung der geschilderten Korruptionshandlung gestellt. Testpersonen waren insgesamt 390 Studierende der Fachrichtungen Wirtschaft, Verwaltung und soziale Arbeit, bei denen ein Gesamtmedian der Intelligenz von 97 ermittelt wurde. Die Forscher kommen zu dem Ergebnis, dass die ethische Ablehnung korrupter Verhaltensweisen für eine hohe moralische Normbindung aufgrund der hohen universitären Bildung spricht. Die entschiedene moralisch-ethische Ablehnung korrupten Verhaltens könnte nach *Litzcke et al.* mit höherer Intelligenz aufgrund der Bildung und dem sozialen Status der Studierenden zusammenhängen.¹⁵⁴ Dennoch kommt die Untersuchung abschließend zu dem Ergebnis, dass die Intelligenz als Personenfaktor neben den anderen, in den folgenden Kapiteln beschriebenen Personenfaktoren eher einen nachgelagerten Einfluss auf korrupte Verhaltensweisen einnimmt.

Es wird geschlussfolgert, dass hohe Intelligenz eher dazu führt, korrupte Handlungen abzulehnen, wenngleich auch Intelligenz dazu genutzt werden kann, das Entdeckungsrisiko einer korrupten Handlung bewusst einzudämmen. Diese These stützen die Experten nicht einstimmig. Eher wird angenommen, dass sich Personen mit betrügerischen Tendenzen

¹⁵¹ vgl. *Hell*, 2007, S. 441ff.

¹⁵² vgl. *Liebl*, 2008, S. 3ff.

¹⁵³ vgl. *Litzcke et al.*, 2012

¹⁵⁴ ebda, S. 120

häufig durch hohe Intelligenz auszeichnen.¹⁵⁵ In diesem Zusammenhang wird darauf hingewiesen, dass Intelligenz nicht mit dem Bildungsstand gleichgesetzt werden darf.¹⁵⁶ Da aber Wirtschaftskriminalität einschließlich Korruption häufig bei Entscheidungsträgern mit hoher Hierarchiestufe vorkommt¹⁵⁷, wird ein gewisses Bildungsniveau unterstellt. Während ein Experte davon zu berichten weiß, dass er mit etlichen hochintelligenten Tätern zu tun hatte, die teilweise schwer kriminell und nur aufgrund ihres Größenwahnsinns entdeckt wurden¹⁵⁸, gibt es andere Stimmen, die davon ausgehen, dass die Hochintelligenten seltener auffallen, und die aufgedeckten Fälle aufgrund der schlechten Verschleierung eher auf weniger intelligente Akteure schließen lassen.¹⁵⁹ Intelligenz, so eine Meinung, korreliert nicht unbedingt mit der Korruptionsbereitschaft oder -resistenz¹⁶⁰, vielmehr wirkt sich Intelligenz auf den Trickreichtum und die Kreativität der Täter aus.¹⁶¹

7.1.3. Organisationaler Zynismus

Die Autorin unterstellt, dass eine gelegentliche sarkastische Bemerkung im Berufsalltag auf das Unternehmen oder den Arbeitgeber bezogen keine Seltenheit darstellt, unlängst bekannt ist und eher als Humor gewertet werden dürften. Der Zynismus hingegen geht über den Humor hinaus. Als organisationaler Zynismus wird eine generelle Einstellung zu einer Organisation oder einem Management bezeichnet, die sich durch Hoffnungslosigkeit, Desillusionierung, Frustration und Misstrauen auszeichnet.¹⁶² Im deutschsprachigen Raum ist dieser Faktor noch weitestgehend unbekannt, während *Dean et al.* bereits im Jahr 1998 zu folgender Definition gekommen sind:

„Organizational cynicism is a negative attitude toward one’s employing organization, comprising three dimensions: (a) a **belief** that the organization lacks integrity, (b) negative

¹⁵⁵ Experte 7, 2020, Anlage 7

¹⁵⁶ Experte 5, 2020, Anlage 5

¹⁵⁷ Experte 6, 2020, Anlage 6; Experte 14, 2020, Anlage 14

¹⁵⁸ Experte 1, 2020, Anlage 1

¹⁵⁹ Experte 4, 2020, Anlage 4; Experte 9, 2020, Anlage 9; Experte 16, 2020, Anlage 16

¹⁶⁰ Experte 4, 2020, Anlage 4

¹⁶¹ Experte 5, 2020, Anlage 5

¹⁶² vgl. Greve, 2018, S. 109

affect toward the organization and (c) tendencies to disparaging and critical **behaviors** toward the organization that are consistent with these beliefs an affect“.¹⁶³

Heber vermutet auf der kognitiven Ebene organisational zynischer Mitarbeiter eine „Verletzung grundlegender Prinzipien wie Ehrlichkeit, Fairness und Aufrichtigkeit“¹⁶⁴ sowie persönliche Bereicherungsabsichten in der Organisation, emotional geht er sogar von Verachtung und Zorn gegenüber dem Unternehmen aus. Dies könnten in der Praxis massenhafte Entlassungen bei gleichzeitig ansteigenden Managergehältern sein. Die von *Dean* im vorangegangenen Absatz definierte dritte Ebene des Verhaltens wird nach Auffassung der Dissertantin die am einfachsten zu erkennende Dimension sein. Mitarbeiter können verbales und non-verbales Verhalten zeigen – beispielhaft nennt *Abhari* abfällige Bemerkungen von Mitarbeitern, negative Vorhersagen oder einfaches „Augenrollen“ bei Ankündigungen.¹⁶⁵ Die Aussage von *Litzcke et al.*, dass bei starkem organisationalem Zynismus mit negativen Folgen zu rechnen ist, wird durch verschiedene Studien belegt.¹⁶⁶ So haben *Brandes et al.* bereits 1999 eine abnehmende Arbeitsleistung der Mitarbeiter feststellen können¹⁶⁷, während *James* sechs Jahre später sogar kontraproduktives Verhalten wahrnimmt.¹⁶⁸ Im Umkehrschluss kann es sich also bei organisational zynischen Mitarbeitern, unter Bezugnahme der Ergebnisse aus dem Fünf-Faktoren-Modell (vgl. Kapitel 7.1.1.), um weniger gewissenhafte und verträgliche Personen handeln.

Aber wie wirkt sich nun der organisationale Zynismus möglicherweise auf das Korruptionsphänomen aus? Eine Antwort darauf gibt *Stierle*, der herausfand, dass die innere Kündigung in Folge der fehlenden Identifikation mit dem Unternehmen und der damit einhergehenden Unzufriedenheit die Grundlage für entstehende Korruptionsbeziehung sein kann.¹⁶⁹ In der im Kapitel 7.1.2. bereits angeführte Studie von *Litzcke et al.* wurde neben der Intelligenz als personeller Einflussfaktor auf das Korruptionsverhalten auch der

¹⁶³ Dean et al., 1998, S. 345

¹⁶⁴ Heber, 2012, S. 42

¹⁶⁵ vgl. Abhari, 2007

¹⁶⁶ vgl. Litzcke et al., 2012, S. 21

¹⁶⁷ vgl. Brandes et al., 1999

¹⁶⁸ vgl. James, 2005

¹⁶⁹ Stierle, 2008, S. 101 ff.

organisationalen Zynismus untersucht.¹⁷⁰ Die Untersuchung unter Bezugnahme von 390 Studierenden Probanden zeigte, dass mit steigendem organisationalen Zynismus eines Mitarbeiters die Handlung eines korrupten Vorteilgebers eher geduldet wird als die Handlung des Vorteilnehmers. Im Ergebnis gehen die Forscher davon aus, „dass Korruption insbesondere von Personen, die zynisch gegenüber ihrer Organisation eingestellt sind, eher als Normalität vermutet wird.“¹⁷¹ Ein besonderes Augenmerk wird im Ergebnis auf die von *Dean* in diesem Kapitel definierte dritte Dimension des Verhaltens gelegt und wird von den Forschern als besonders problematisch erachtet, da ihr Verhalten bereits offen die Einstellung zum Unternehmen zeigt. Die Wahrscheinlichkeit einer korrupten Handlung sowie deren Vertretbarkeit nehmen nach *Litzcke et al.* zu, je zynischer eine Person in Bezug auf das Unternehmen ist.¹⁷² Das Ergebnis unterstreicht *Schön*, der im Rahmen einer Untersuchung mit 113 in der Ausbildung befindlichen Probanden zwar insbesondere das Meldeverhalten bei korrupten Handlungen erforscht hat, aber letztlich zu der Quintessenz kommt, dass der organisationalen Zynismus Einfluss auf die Vertretbarkeit hinsichtlich der korrupten Handlung des Vorteilgebers nimmt.¹⁷³ Ein Unterschied zu der vorherigen analysierten Studie liegt darin, dass die Vignette die Beobachtung einer korrupten Organisationsleitung unterstellte. *Schön* kommt darüber hinaus zu signifikanten Ergebnissen auf kognitiver Ebene des organisationalen Zynismus und stellt bei Vorteilnehmern die Bedeutung der emotionalen Dimension heraus.¹⁷⁴

Ergänzend führt die Autorin die Untersuchung unter knapp 200 Führungskräften in Indien an, mit der ein Zusammenhang zwischen organisationalen Zynismus und unethischem Verhalten nachgewiesen werden konnte.¹⁷⁵ Mithilfe der von *Eaton und Struthers* im Jahr 2002 entwickelten Skala¹⁷⁶, konnten *Nair und Kamalanabhan* darüber hinaus nachweisen, dass Führungskräfte mit Unternehmenszugehörigkeit größer fünf Jahre trotz erhöhtem organisationalen Zynismus sich weniger unethisch verhalten als diejenigen Führungskräfte

¹⁷⁰ vgl. Litzcke et al., 2012, S. 116

¹⁷¹ ebda, S. 120

¹⁷² vgl. Litzcke et al., 2012, S. 121

¹⁷³ vgl. Schön, 2011

¹⁷⁴ ebda

¹⁷⁵ vgl. Nair/Kamalanabhan, 2010, S. 156ff.

¹⁷⁶ vgl. Eaton/Struthers, 2002, S. 305ff.

mit kurzer Betriebszugehörigkeit.¹⁷⁷ Da auch *Pollock* einen Sachzusammenhang des unethischen Verhaltens organisational zynischer Personen kommt, fließen die Erkenntnisse ebenfalls in dieses Forschungsprojekt ein.¹⁷⁸

Die Dissertantin hält als Zwischenergebnis fest, dass insbesondere organisational zynische Mitarbeiter, deren Zynismus sich bereits in der dritten Ebene, dem Verhalten, ausdrückt, eine substantielle Bedeutung für eine mögliche Korruptionshandlung hat. Zusätzlich spielen kognitive und emotionale Dimensionen des organisationalen Zynismus auf Seiten der Vorteilsnehmer eine Rolle. Führungskräfte mit langjähriger Unternehmenszugehörigkeit verhalten sich trotz erhöhtem organisationalem Zynismus eher ethisch korrekt als Führungskräfte mit kurzer Betriebszugehörigkeit.

7.1.4. Emotionale Kompetenz

Neben der allgemeinen Intelligenz wurde als Personenfaktor auch die Auswirkung der emotionalen Intelligenz auf das Korruptionsverhalten untersucht, die von *Goleman* „als die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren, frustrierende Situationen zu überstehen oder auch Gefühlszustände regulieren zu können und ihnen nicht hilflos ausgeliefert sein“¹⁷⁹, definiert wurde. *Heber* bezieht die artverwandte intellektuelle Fähigkeit der sozialen Kompetenz in das Bild mit ein, deren Komponenten Durchsetzungsfähigkeit und Beziehungsfähigkeit beeinflussend wirken.¹⁸⁰ Die Begrifflichkeit der emotionalen Kompetenz bildet somit beide Fähigkeiten ab. Wenn auch Überlappungseffekte zur sozialen Kompetenz und dem menschlichen Verhalten bestehen, umfasst die emotionale Kompetenz das Erkennen eigener und die Gefühle anderer, die Regulation sowie deren Ausdruck.¹⁸¹ Um von eigenen Fähigkeiten, die im psychologischen Kontext als Synonym für Kompetenzen verwendet werden, Gebrauch machen zu können, weist *Rindermann* neben den notwendigen Persönlichkeitsmerkmalen auf die Einstellungsmerkmale einer Person hin.¹⁸²

¹⁷⁷ vgl. Nair/Kamalanabhan, 2010, S. 155ff.

¹⁷⁸ vgl. Pollock, 2012

¹⁷⁹ Goleman, 1995

¹⁸⁰ vgl. Herber, 2012, S. 46

¹⁸¹ vgl. Rindermann, 2008

¹⁸² ebda

Als Grundlage emotionaler Kompetenz wurden psychische Gesundheit, zufriedenstellende soziale Beziehungen sowie der gesunde Umgang mit sich selbst erkannt.¹⁸³ *Rooy und Viswesvaran* konnten sogar nachweisen, dass emotional kompetente Persönlichkeiten durch positiv hervorgerufene Emotionen einen erleichterten Zugang zum Unternehmen finden können als im späteren Beschäftigungsverhältnis durch erbrachte Arbeitsleistung.¹⁸⁴ Die Autorin schlussfolgert aus dieser Erkenntnis, dass womöglich häufiger emotional kompetente Führungskräfte befördert werden, die nicht unbedingt aufgrund ihrer Leistung als Aufstiegskandidat gehandelt wurden. Wenn auch *George* in eine ähnliche Richtung denkt, führt er parallel aber auch die Untersuchung an, wonach ausgeprägte soziale Kompetenzen zu einer erfolgreichen Führung von Mitarbeitern beitragen, Vertrauen und Begeisterungen auslösen sowie Zielvorstellungen eher erreicht werden.¹⁸⁵ *Abraham* konnte darüber hinaus sogar nachweisen, dass emotional kompetente Führungskräfte eher in der Lage sind, interpersonale Konflikte zu lösen und Rückschläge und Frustrationen zu verarbeiten.¹⁸⁶

Die Ergebnisse lassen die Schlussfolgerung zu, dass Führungspositionen seltener durch emotional inkompetente Personen besetzt sind. Die Dissertantin schließt sich der Annahme von *Heber* an, dass emotionale Kompetenz ein Stück weit als Türöffner zu Führungspositionen fungieren kann.¹⁸⁷ Im Hinblick auf die bereits vorliegenden Zwischenergebnisse zur Intelligenz und insbesondere dem organisationalen Zynismus leitet die Dissertantin eine geringere Neigung zu korruptem Verhalten bei hoher Arbeitszufriedenheit und hoher emotionaler Kompetenz ab, während Frustration und Unzufriedenheit eher als Auslöser zur Korruption verstanden werden können. *Bannenberg* hingegen fand in ihrer Untersuchung heraus, dass sich Korruptionsstraftäter als unauffällig und als Leistungsträger auszeichnen, die sogar für eine Führungsposition in Frage kämen.¹⁸⁸

Da auch *Heber* hier weiteren Forschungsbedarf erkannt hat, wurde die emotionale Kompetenz in der empirischen Erhebung dieser Dissertation im Rahmen der

¹⁸³ vgl. z. B. Asendorpf, 2009; vgl. Rindermann, 2008

¹⁸⁴ vgl. van Rooy/Viswesvaran, 2004, S. 73ff.

¹⁸⁵ vgl. George, 2000, S. 1028ff.

¹⁸⁶ vgl. Abraham, 2006, S. 257ff.

¹⁸⁷ vgl. Heber, 2012, S. 50

¹⁸⁸ vgl. Bannenberg, 2002

Experteninterviews berücksichtigt. Die Hälfte der Befragten hat sich der Frage gestellt, ob die emotionale Kompetenz eine Auswirkung auf korruptes Verhalten haben kann. Ein Experte verfolgt den vereinfachten Ansatz, dass Menschen, die sich und ihre Gefühlslage selber regulieren können und weniger frustriert sind, möglicherweise auch weniger korrupt agieren.¹⁸⁹ Ein weiterer Befragter ist sich sicher, dass derjenige, bei dem Geist, Seele und Körper im Einklang sind, mit einer entsprechenden intrinsischen Motivation auch andere motivieren kann und dadurch Integrität besser transportiert wird.¹⁹⁰ Hohe emotionale Kompetenz führt nach Meinung eines weiteren Experten zu weniger Korruption, weil die Personen sich mit ihrem näheren Umfeld und ihrer Arbeitswelt identifizieren, was in der Folge zu weniger dolosen Handlungen führt.¹⁹¹ Allerdings wird als nicht abwegig empfunden, dass Korruption den Akteuren ebenso eine emotionale Intelligenz abverlangt, da der Tat die höchste Hürde, nämlich der Ansprache der Gegenpartei vorausgeht. Der Experte verfolgt daher den Ansatz, dass emotionale Kompetenz vor Korruption schützen und zugleich Korruptionstaten unterstützen kann.¹⁹²

Die Interviewten sind sich allerdings einig, dass es leider häufig an den Komponenten der emotionalen Kompetenz und Intelligenz bei Führungskräften fehlt, da Beförderungskandidaten in Unternehmen nicht zwingend nach diesen Faktoren ausgewählt werden.

7.1.5. Psychopathie

Wenn der Psychopath als Begrifflichkeit im allgemeinen alltäglichen Sprachgebrauch auf den ersten Blick negativ belastet ist, so gehört nicht das Vorhandensein, sondern erst die starke Ausprägung zahlreicher Merkmale dazu, um die Psychopathie als klinische Krankheit zu bezeichnen. Die Psychopathie als Persönlichkeitsdimension und damit einhergehende psychische Störung wurde jahrzehntelang häufig nur in ihrer stärksten Ausprägung erforscht, weshalb die Folgen geringer psychopathischer Fälle unerforscht blieben. Hervey Cleckley legte dabei den Grundstein und revolutionierte in den 1940er Jahren die Forschung. Seine zahlreichen klinischen Beobachtungen als Psychiater sowie seine Studienergebnisse fasste er

¹⁸⁹ Experte 14, 2020, Anlage 14

¹⁹⁰ Experte 15, 2020, Anlage 15

¹⁹¹ Experte 3, 2020, Anlage 3

¹⁹² ebda

in einem Buch zusammen, welches er 1941 veröffentlichte. Er identifiziert darin den typischen Psychopathen als einen charismatischen, angenehmen und auf Andere überdurchschnittlich intelligent wirkenden Akteur, der logisch und sachlich diskutiert und Zusammenhänge zwischen Handlungen und daraus folgende Konsequenzen sehr genau versteht und erfasst.¹⁹³ Hervey Cleckley beobachtete zudem, dass es Psychopathen mit ihrem Charme und ihrer Überzeugungskraft schaffen, ihre manipulativen Fähigkeiten auszunutzen, da sie in Situationen, in denen andere Menschen Nervosität oder Stress verspüren, Gefühle oder Emotionen maximal oberflächlich zeigen.¹⁹⁴ Bei kernspintomografischen Untersuchungen von Gehirnen von Straftätern fand der bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft in Kritik stehende, dennoch renommierte Professor Birbaumer von der Universität in Tübingen heraus, dass die Hirnregionen, die Gefühle wie Angst oder Reue steuern, bei dieser Personengruppe wenig aktiv sind. Daraus wurde abgeleitet, dass sich kriminelle Psychopathen infolge fehlender Angst vor Straftaten nicht fürchten und weniger Schuldgefühle verspüren.¹⁹⁵

Der Psychologie-Professor der Universität Oxford, Kevin Dutton, hat im Rahmen seiner Forschung herausgefunden, dass Menschen mit psychopathischen Eigenschaften, die sich beispielsweise selbstsicher, gewissenlos, unbarmherzig, unverwundbar, emotions- und reuelos, aufgabenfokussiert oder unbeeindruckt von vergangenem Erfolg oder Misserfolg zeigen, im Top-Management vieler Unternehmen zu finden sind.¹⁹⁶ Neben Unternehmensleitern waren darunter auch Anwälte oder Ärzte.

Betrachtet die Dissertantin die Eigenschaften eines Psychopathen zusammengefasst, mag ein solches Verhalten von Außenstehenden als professionell wahrgenommen werden, als Führungsperson oder Vorgesetzter würde eine solche Persönlichkeit gegenüber den Mitarbeitern eher als unangenehm erscheinen.

Litzcke et al. stellen in ihrer bereits in Kapitel 7.1.2. und 7.1.3. beschriebenen Studie aufgrund der ihnen vorliegenden Erkenntnisse, wonach erfolgreiche Personen in

¹⁹³ vgl. Cleckley, 1941

¹⁹⁴ <https://gedankenwelt.de/hervey-cleckley-der-vater-der-psychopathie/> [abgerufen am 01.03.2020]

¹⁹⁵ <https://www.welt.de/gesundheit/psychologie/article118599774/Forscher-entdecken-Erfolgsmodell-von-Psychopathen.html> [abgerufen am 01.03.2020]

¹⁹⁶ Studienergebnisse zusammengefasst in: Dutton, 2012

Führungspositionen anfälliger für Korruption sind und diese vollziehen, die These auf, dass je höher die Psychopathiewerte sind, desto später die Grenze gegenüber Korruption gezogen wird.¹⁹⁷ Die Forscher kommen zu dem Ergebnis, dass die Psychopathie eines Akteurs mit der Vertretbarkeit von Korruption zusammenhängt und eine psychopathischere Person davon ausgeht, „dass sich auch andere auf den eigenen Vorteil bedacht und normverletzend verhalten“.¹⁹⁸ Sie stufen im Ergebnis den Einfluss von Psychopathie auf die individuelle Bewertung von Korruption als signifikant ein.

7.1.6. Die Rolle des Geschlechts

In einem Zeitalter, in dem Frauenquoten international Diskussionspunkte in Politik und Medien darstellen, eine deutsche Bundesfrauenministerin sich für die Einhaltung eines Gesetzes stark macht, in dem der Frauenanteil in Aufsichtsräten und Vorständen geregelt wird, müssen ebenso Gender-Effekte in einem Forschungsprojekt wie diesem berücksichtigt werden. Lag der Anteil der Frauen in den Vorständen der 200 größten Unternehmen in Deutschland im Jahr 2006 noch bei 1,2 %, so hat sich bis Anfang 2019 der Anteil auf 10,4 % erhöht – insgesamt liegt der Frauenanteil in Führungspositionen in Deutschland sogar bei 21,3 %.¹⁹⁹ International betrachtet ist Deutschland Nachzügler bei diesem Thema. EU-Länder wie Frankreich, Belgien oder Italien blicken teilweise auf ein fast zehnjähriges Bestehen einer solchen gesetzlichen Vorgabe zurück – aber auch nicht EU-Länder wie Island oder Norwegen fördern Frauen in Führungspositionen auf gesetzliche Art und Weise.²⁰⁰

Viele Jahre teilweise provozierend unterstellt, aber dennoch durch empirische, kriminologische Studien belegt, handeln Männer eher korrupt als Frauen.²⁰¹ Diese These repräsentiert eine Kultur von vor über zehn Jahren, in der der Anteil an Frauen in Führungspositionen verschwindend gering war und es sich bei überführten Korruptionstätern in überwiegender Anzahl um Männer handelte.²⁰² Li macht auf ähnliche

¹⁹⁷ vgl. Litzcke et al., 2012, S. 20

¹⁹⁸ ebda, S. 114ff. und 121

¹⁹⁹ <https://de.statista.com/themen/873/frauenquote/> [abgerufen am 02.03.2020]

²⁰⁰ https://rp-online.de/politik/deutschland/frauenquote-andere-laender-sind-deutschland-laengst-voraus_iid-16337845#2 [abgerufen am 02.03.2020]

²⁰¹ vgl. Rabl, 2009, S. 26

²⁰² vgl. z. B. Bannenberg, 2002

Erkenntnisse aufmerksam. Felddatenuntersuchungen von vor 20 Jahren haben beispielsweise gezeigt, dass Frauen weniger tolerant gegenüber unehrlichem Verhalten sind.²⁰³ Li hält in ihrer experimentellen Korruptionsforschung als Zwischenfazit außerdem fest, dass Frauen aufgrund ihrer erhöhten Risikoaversion oftmals stärker auf das drohende Entdeckungsrisiko reagieren, in der Folge seltener korrupt werden sowie sich deutlich opportunistischer als Männer verhalten.²⁰⁴

Auch die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC kommt in ihrer vor 10 Jahren durchgeführten Studie zur Wirtschaftskriminalität zu einem ähnlichen Ergebnis: 90 % der Haupttäter sind männlich.²⁰⁵ Diese Erkenntnis wird mit einer darauffolgenden Studie, immerhin noch 7 Jahre zurückliegend, bestätigt, wonach der männliche Anteil der Täter deutlich überwiegt, wenn auch erneut darauf hingewiesen wird, dass die Zahlen (Führungskräfte: 99 % männliche Täter und mittleres Management: 92 % männliche Täter) auf den geringen Frauenanteil auf diesen Level zurückzuführen sind.²⁰⁶ Da PwC in seiner Studie zur Wirtschaftskriminalität 2018 keine Betrachtung der Tätoreigenschaft in Bezug auf das Geschlecht vornimmt, liegen keine aktuellen Erkenntnisse vor.

Das Korruptionslagebild des Bundeskriminalamtes erfasst die aufgedeckten Korruptionsstraftaten in Deutschland und differenziert lediglich nach der Nationalität der Täter, nicht aber nach dem Geschlecht und gibt daher keinen Aufschluss zur geschlechtlichen Tätoreigenschaft (vgl. Kapitel 2.2.1.1.).

Litzcke et al. haben bei ihren Vignettenbefragungen von Studierenden (vgl. Kapitel 4.1.2.) weder einen Einfluss des Geschlechts bei der Wahrnehmung von Korruption noch bei der ethischen Entscheidungsfindung in Bezug auf Korruption feststellen können.²⁰⁷

²⁰³ vgl. Li, 2011, S. 389

²⁰⁴ ebda, S. 395

²⁰⁵ <http://kfw-kp.idox-compliance.com/9edd15fa-0fc0-4b7a-a409-453b2faf8ed7/de/Studie-Wirtschaftskriminalitaet-2009-V09-Internet.pdf>, S. 43 [abgerufen am 02.03.2020]

²⁰⁶ <http://files.vogel.de/vogelonline/vogelonline/files/5947.pdf>, S. 82 [abgerufen am 02.03.2020]

²⁰⁷ vgl. Litzcke et al. 2012, S. 121

Als meta-analytisches Zwischenergebnis wird festgehalten, dass Männer in der Vergangenheit überwiegend Korruptionstäter waren. Ob dieses Ergebnis der überwiegenden Besetzung von Führungs- und Managementpositionen durch Männer geschuldet war, oder tatsächlich der Mann unabhängig seiner Position im Unternehmen korruptionsaffiner agiert, wurde bislang in keiner Studie berücksichtigt.

Dies wurde zum Anlass genommen und im Rahmen dieser qualitativen Erhebung thematisiert. Fünf von sechzehn Befragten, davon drei Männer und zwei Frauen, gehen davon aus, dass Frauen weniger korrupt agieren als Männer und durch mehr Frauen in Führungsetagen das Risiko von Korruption sinkt. Zwei der fünf stützen ihre These darauf, dass sie retrospektiv in ihrer langen Laufbahn noch keinen bzw. nur einen Fall hatten, in den auch eine Frau verwickelt war.²⁰⁸ Ein Experte begründet dies mit der Evolution, wonach bei Frauen biologisch bedingt diese Art von Nervenkitzel und Balzverhalten nicht so stark ausgeprägt ist wie bei Männern, die aus täterpsychologischer Sicht mit Gefahr und Spannung anders umgehen.²⁰⁹ Ein weiterer der fünf Experten weist darauf hin, dass Männer häufig ein stärkeres Kampf-Gen und ausgeprägte Wettkampfgedanken haben – Eigenschaften, die zu Korruption führen können.²¹⁰

Acht der 16 befragten Experten rechnen mit mehr weiblichen Korruptionstätern, wenn diese ebenfalls Führungspositionen besetzen und insbesondere in korruptionsanfälligen Branchen tätig sind. Ein Experte vermutet etablierte Korruptionsnetzwerke, die ausschließlich aus Männern bestehen und es Frauen in Führungspositionen erschweren, dort Teil zu werden.²¹¹ Selbst wenn Frauen, vermutet selbiger Experte weiter, genauso korrupt sind wie Männer, bräuchte es eine gewisse Zeit, bis sie sich ein eigenes Netzwerk geschaffen haben, da Verbündete unter der Prämisse Nützlichkeit und Ähnlichkeit erst ausgesucht werden müssen. Vier aus den acht Experten rechnen in experimentellen Studien fest damit, dass bei gleichem Kontext, z. B. der Gelegenheit oder einer persönlichen Situation, der Geschlechtereffekt nicht mehr zu finden ist.²¹²

²⁰⁸ Experte 1, 2020, Anlage 1; Experte 9, 2020, Anlage 9

²⁰⁹ Experte 14, 2020, Anlage 14

²¹⁰ Experte 5, 2020, Anlage 5

²¹¹ Experte 4, 2020, Anlage 4

²¹² Experte 3, 2020, Anlage 3; Experte 4, 2020, Anlage 4; Experte 7, 2020, Anlage 7; Experte 12, 2020, Anlage 12

Ein Experte verfolgt den Ansatz, dass nicht das physische Geschlecht des Korruptionstäters eine Rolle spielt, sondern die Charaktereigenschaften einer Person, die dem männlichen Geschlecht eher zuzurechnen sind.²¹³ Frauen im oberen Top-Management haben seiner Meinung nach eine männliche Denkweise und werden nicht unbedingt weiblich wahrgenommen. Interessant ist auch hier der Bezug zur Evolution, wonach früher der Mann als Jäger eine rücksichtslose und zugleich versorgende Eigenschaft benötigte und die Frau eine beschützende Rolle einnahm. Bildlich gesprochen laufen Mädchen im Kindergarten Hand-in-Hand, während Jungen sich bereits im frühen Alter behaupten, rangeln und um die Wette laufen, weil sie im direkten Wettbewerb stehen.

Zwei Interviewpartner möchten sich nicht festlegen, ob auch Frauen in Führungspositionen korrupt agieren oder ob durch die Besetzung von Führungspositionen mit Frauen das Korruptionsphänomen eingedämmt werden kann.

Die Dissertantin fasst im Ergebnis zusammen, dass die Beeinflussung des Geschlechts auf die Tätereigenschaft nicht abschließend geklärt werden kann. Ebenso bleibt die Frage ungeklärt, ob Frauen vielleicht bereits heute korrupt agieren, sie aber durch intelligente Vertuschungsmaßnahmen im marginalen Hellfeld der aufgedeckten Korruptionsdelikte nicht in Erscheinung treten.

7.2. Situationsfaktoren als Korruptionsantreiber

Korruption ist sicherlich eine Frage der moralischen Einstellung des Einzelnen, aber auch der Anreize, die den Korruptionsteilnehmern offenbart werden. Ein Mensch wird in eine Kultur geboren, die er erlernt und erlebt und danach sein Handeln ausrichtet. Die dargestellten psychologischen Aspekte ermöglichen dem Korruptionstäter die individuelle Interpretation einer Situation, in der er handelt. Bevor die Interaktion der Personen- und Situationsfaktoren meta-analytisch betrachtet werden, folgt exemplarisch die Beleuchtung von Situationsfaktoren, die dem Forschungszweck dienliche Erkenntnisse bringen soll, weil die ökonomisch relevanten Entscheidungssituationen im Unternehmen eine Bedeutung haben könnten.

²¹³ Experte 13, 2020, Anlage 13

7.2.1. Landeskultur

Korruption gilt als kulturelles Phänomen, deren individuelle Wahrnehmung vom landesspezifisch gesellschaftlichen und wirtschaftlichen System sowie der politischen Ausrichtung beeinflusst wird.²¹⁴ So wird die Korruption von Transparency International aufgrund der Wahrnehmung mit Hilfe eines Korruptionswahrnehmungsindex je Land ermittelt, in den neben bekanntgewordenen Skandalen auch die aufgeführten Aspekte beeinflussend wirken. Die Kultur wird nach Meinung der Dissertantin auch entscheidend davon geprägt, mit welcher Bereitschaft Korruption im Land verfolgt, aufgedeckt und in der Folge sanktioniert wird. War Korruption in Deutschland bis zur Verabschiedung des Gesetzes zur Bekämpfung von Korruption und Verankerung im Strafgesetzbuch im Jahr 1997 noch legal sowie Bestechungsgelder für die Akquirierung von Aufträgen und den Ausbau von Geschäftsbeziehungen bis ins Jahr 1999 steuerlich absetzbar, vermutet die Dissertantin mit Tabuisierung einen kulturellen Wandel der Gesellschaft. Und obwohl Korruption in Deutschland illegalisiert wurde, kommt es dennoch zu korrupten Handlungen. Dem gegenüber stehen Länder und Kulturen, in denen Korruption bis heute zum alltäglichen unternehmerischen Vorgehen gehört und Gesetze, wenn sie denn existieren, missachtet oder umgangen werden. Das unterschiedliche Verständnis von Korruptionshandlungen sowie mangelndes Unrechtsbewusstsein führt nach Auffassung der Dissertantin zu einer kulturellen Relativität. Im Rahmen verschiedener Forschungsprojekte der Vergangenheit wurden Kulturdimensionen als Beeinflussung auf Korruption untersucht. So fanden *Mallinger et al.* negative Zusammenhänge im Zusammenhang mit dem Grad der Unsicherheitsvermeidung in einem Land heraus.²¹⁵ Korruption ist nach deren Ergebnissen dann höher, wenn eine geringe Unsicherheitsvermeidung vorliegt, ein Land kein effektives Rechtssystem hat und nur geringe Antikorruptionsmaßnahmen durch das Land getroffen wurden.²¹⁶ Darüber hinaus wurde in verschiedenen Forschungsprojekten herausgefunden, dass ineffiziente Rechtssysteme²¹⁷ infolge politischer Instabilitäten²¹⁸ insbesondere in

²¹⁴ vgl. z. B. Li, 2011, S. 395

²¹⁵ vgl. Mallinger et al., 2005, abrufbar unter: <https://gbr.pepperdine.edu/2010/08/corruption-across-borders/>
[abgerufen am 01.03.2020]

²¹⁶ ebda

²¹⁷ vgl. Ali/Isse, 2003, S. 450ff.

²¹⁸ vgl. Damania et al., 2004, S. 363ff.

Entwicklungsländern²¹⁹ auf der Tagesordnung stehen. Widersprüchliche Erkenntnisse ermittelt die Dissertantin bei dem Vorkommen von Korruption in Abhängigkeit zum Wertesystem je Land. Dieser Widerspruch mag sich auch mit dem kulturellen Wandel der Wertevorstellung im Laufe der Zeit begründen. Während *Davis und Ruhe* im Jahr 2003 noch zu dem Ergebnis kommen, dass in kollektivistischen Ländern, in denen der soziale Zusammenhalt gefördert wird, Korruption häufiger vorkommt²²⁰, fanden *Martin et al.* im Jahr 2007 heraus, dass Korruption in individualistischen Kulturen höher sei²²¹. Um den Widerspruch aufzulösen, bedarf es weiterer Untersuchungen, die im Rahmen dieses Dissertationsprojektes nicht vorgesehen sind.

7.2.2. Unternehmenskultur und -struktur

Korruptionsbegünstigende Faktoren stehen in Zusammenhang mit der strukturellen Ausgestaltung des Unternehmens sowie den internen Abläufen. Eine bedeutende Rolle könnten interne Kontrollmechanismen, konkrete Kontrollhandlungen sowie Machtverteilungen spielen. Diese Annahme ergibt sich auch aus der in Kapitel 2.2. dargestellten Definition, wonach bei Korruption immer eine Vertrauensstellung zur Erlangung eines Vorteils missbraucht wird. *Klitgaard* versucht Korruption mathematisch mit der Formel

$$\text{„Corruption} = \text{Monopoly} + \text{Discretion} - \text{Accountability} \text{“}$$

zu veranschaulichen und drückt damit seine Auffassung aus, dass es zu Korruption kommt, wenn der Korruptionsakteur über eine monopolistische Macht im Unternehmen verfügt, zugleich durch wenige unternehmensinterne Regeln gebunden ist und gegenüber der Führungskraft nur eine geringe Verantwortung vorliegt.²²² Mit dieser Auffassung ließe sich auch die Definition von Korruption bestätigen. Ein höherer Entscheidungsspielraum durch unternehmerische Macht ist folglich ein Charakteristikum für das Auftreten von Korruption. Dieser Auffassung folgt auch *Adamoli*, die davon ausgeht, dass Mitarbeiter mit einem hohen Entscheidungsspielraum die Freiheit haben, Regeln im Unternehmen nach ihrem Verständnis

²¹⁹ vgl. Sanyal, 2005, S. 139 ff.

²²⁰ vgl. Davis/Ruhe, 2003, S. 275ff.

²²¹ vgl. Martin et al., 2007, S. 1401ff.

²²² Klitgaard, 1988, S. 75

auszulegen und organisationale Ressourcen eigenständig zu verteilen.²²³ Um das mit einem großen Entscheidungsspielraum einhergehende Risiko von Korruption einzudämmen, bieten sich entsprechende unternehmerische Kontrollhandlungen an. Im Umkehrschluss erleichtern ungenügende Kontrollmechanismen Korruption.²²⁴ Die Argumentation von *Carrillo*, dass je geringer die Entdeckungswahrscheinlichkeit, umso größer die Korruptionswahrscheinlichkeit, führt die Dissertantin nur der Vollständigkeit halber auf.²²⁵ Kontroll- oder Revisionshandlungen im Unternehmen können neben dem detektiven Charakter aber auch negative Begleiterscheinungen auslösen. So fanden *Schulze* und *Frank* heraus, dass Kontrollen neben dem Abschreckungseffekt auch die intrinsische Motivation der Mitarbeiter zur Ehrlichkeit zerstören können.²²⁶ Kontrollhandlungen als möglichen Bestandteil von Criminal Compliance im mittelständischen Unternehmen werden im Folgenden dieser Dissertation tiefgründiger diskutiert.

Neben der Unternehmensstruktur nimmt auch die Unternehmenskultur Einfluss auf das Korruptionsphänomen. So fand beispielsweise *Kochan* heraus, dass das im Unternehmensleitbild verankerte Ziel der Gewinnmaximierung Korruptionshandlungen begünstigen kann.²²⁷ Empirische Befunde von *O'Fallon & Butterfield* aus dem Jahr 2005 zeigen, dass ein korruptionsfreundliches Unternehmensklima durch das Verheimlichen korrupter Vorfälle gefördert wird.²²⁸ *Cameron* stellte zudem fest, dass fehlende Richtlinien und Ethikkodizes eine Unternehmenskultur implizieren kann, in der Korruption geduldet wird.²²⁹ Ergebnissen von Forschungsprojekten ist zu entnehmen, dass der Organisationskultur in Bezug auf die Ausbreitung von Korruption eine hohe Bedeutung zugemessen wird: hier beispielhaft und in der Literatur häufig zitiert ist der Ansatz von *Ashforth* und *Anand*, der sich in die folgenden, wechselseitig stärkenden, drei Prozesse aufteilt²³⁰:

²²³ vgl. Adamoli, 1999, S. 63

²²⁴ vgl. Bannenberg, 2003, S. 125

²²⁵ vgl. Carrillo, 2000, S. 266

²²⁶ vgl. Schulze/Frank, 2003, S. 151

²²⁷ vgl. Kochan, 2002, S. 140

²²⁸ vgl. O'Fallon/Butterfield, 2005, S. 240

²²⁹ vgl. Cameron, 2006, S. 321

²³⁰ vgl. Ashforth/Anand, 2003, S. 5ff.

1. Prozess der Rationalisierung:

Das von Organisationsmitgliedern tolerierte Verhalten wird von korrupten Akteuren genutzt, um ihr Handeln zu rechtfertigen und sich selber in positives Licht zu rücken

2. Prozess der Sozialisation:

Durch Identifikation mit dem neuen Arbeitgeber lernen neue Unternehmensmitglieder korrupte Handlungen zu akzeptieren und diese selbst auszuführen

3. Prozess der Institutionalisierung:

Korrupte Praktiken werden zur Routine und als gegeben hingenommen

Der Organisationskultur sowie der -struktur wird im Ergebnis also eine bedeutende Rolle zugemessen, die das Unternehmen prägen und somit Nährboden für Korruption sein können.

7.2.3. Vorteilswert und -höhe

Im Rahmen der Forschung des Korruptionsphänomens und den daran anknüpfenden Maßnahmen zur Eindämmung ist fraglich, ob der Wert und die Höhe den Korruptionsnehmer situativ in seiner Handlung beeinflussen. Der Grundannahme rationalentscheidungstheoretischer Ansätze nach *Lamnek* anlehnd wählt der Korruptionsnehmer diejenige Handlung, von der er sich den größtmöglichen Nutzen verspricht.²³¹ Dem folgend und unter Einbezug des Situationsfaktors „Entdeckungswahrscheinlichkeit“ stellt die Dissertantin die These auf, dass bei geringer Entdeckungswahrscheinlichkeit und hohem erwartetem Vorteil am ehesten korrupt gehandelt wird. Empirisch widerspruchsfrei konnte diese These bislang nicht bestätigt werden. Während *Rivas*²³² und *Armantier und Boly*²³³ nachweisen konnten, dass die Annahmefähigkeit bei steigendem Vorteilswert zunimmt, fand *Schön*²³⁴ in seinem Forschungsprojekt heraus, dass der Korruptionsnehmer die Annahme eines niedrigeren Vorteilswerts eher als vertretbar einstuft und dies zu geringeren moralischen Bedenken führt. Dies würde also bedeuten, dass niedrigere Vorteilswerte einen Anreiz für eine korrupte Handlung darstellen. Wenn auch kein signifikanter Einfluss auf die Korruptionsbewertung festgestellt wurde, bestätigt *Schön* damit dennoch die

²³¹ vgl. Lamnek, 2008, S. 166

²³² vgl. Rivas, 2013, S. 33

²³³ vgl. Armantier/Boly, 2011, S. 1074f

²³⁴ vgl. Schön, 2011, S. 50ff

Forschungsergebnisse von *Azfar* und *Nelson*²³⁵, deren Versuchspersonen ebenfalls, wenn sie korrupt handelten, eher geringere Vorteilswerte annahmen. Aus den bereits in dieser Meta-analytischen Aufbereitung berücksichtigten Forschungsergebnissen von *Rabl* kann der geringere Vorteilswert als Anreiz für eine korrupte Handlung nicht bestätigt werden – sie hingegen kann überhaupt keinen Einfluss des Vorteilswertes auf den Korruptionsnehmer feststellen.²³⁶ Die Dissertantin merkt in diesem Zusammenhang allerdings kritisch an, dass die in der Stichprobe zur Auswahl stehenden monetären Vorteile sich auf 50.000 Euro und 150.000 Euro beliefen. Diese Beträge wurden von den befragten Studenten möglicherweise gleichermaßen als hoch eingestuft, weshalb im Ergebnis keine Beeinflussung des Vorteilswerts festgestellt wurde.

Ergänzend wurden die Experten im Rahmen der Interviews um Einschätzung gebeten, wie deren Meinung nach die Höhe des Vorteilswerts die Korruptionshandlung beeinflussen kann. Weniger als die Hälfte der Befragten haben eine klare Position bezogen. Vier von sechzehn sind der Meinung, dass Täter eher bei geringen Vorteilswerten bereit sind, korrupt zu agieren. Ein Experte weiß aus seiner beruflichen Erfahrung zu berichten, dass viele Menschen häufig ihre Existenz für ganz geringe Beträge gefährden.²³⁷ Die beiden anderen der vier von sechzehn Befragten verfolgen den Ansatz, dass sich kleinere Beträge einfacher rechtfertigen lassen und als Bagatelle abgetan werden, hingegen höhere Vorteilswerte den Aufwand der Korruption eher rechtfertigen, wengleich die Aufdeckungswahrscheinlichkeit aber auch größer ist.²³⁸ Zwei der sechzehn Befragten können aus ihrer Erfahrung bestätigen, dass es eher die höheren Vorteilswerte sind, die das Täterverhalten beeinflussen.²³⁹ Häufig seien es die großen Netzwerke, die selbst durch Forensiker kaum zu durchforsten sind, über die aber die hohen Summen verschleiert werden.²⁴⁰ Die verbleibenden zehn Interviewpartner konnten sich nicht festlegen, ob und in welcher Form der Vorteilswert die Korruptionshandlung bzw. das Täterverhalten beeinflusst. Mehrfach wurden Persönlichkeitsfaktoren und die individuelle Rechtfertigung in Korrelation mit dem

²³⁵ vgl. *Azfar/Nelson*, 2007, S. 477

²³⁶ vgl. *Rabl*, 2008, S. 160ff

²³⁷ Experte 6, 2020, Anlage 6

²³⁸ Experte 3, 2020, Anlage 3; Experte 14, 2020, Anlage 14

²³⁹ Experte 5, 2020, Anlage 5; Experte 8, 2020, Anlage 8

²⁴⁰ Experte 8, 2020, Anlage 8

Vorteilswert gesetzt.²⁴¹ Diese Erkenntnis wird im Kapitel 7.3. näher geörtert. Ein Experte weist, nach Ansicht der Verfasserin richtigerweise, darauf hin, dass vielleicht gar nicht immer der messbare Wert der Zuwendung eine Rolle spielt, sondern eher der Wert der ideellen Zuwendung entscheidend für das Täterverhalten ist.²⁴² Dies könnten Statussymbole, wie z. B. Tickets für die Fußball-Weltmeisterschaft, sein, an die man normalerweise nicht ohne weiteres herankommt.

7.2.4. Dauer

In Kapitel 2.2. geht die Dissertantin bereits auf die verschiedenen Ausprägungen von Korruption ein. Unterschieden wird zwischen der *situativen Korruption*, die nur von kurzer Dauer ist. Ein korruptionsbegünstigender Moment leitet den Korruptionsnehmer zu einer spontanen Handlung, der keine konkrete oder gar langfristige Planung vorausgeht. Laut den Ergebnissen des Bundeslagebildes Korruption beruhten 2019 knapp 12 Prozent der aufgedeckten Straftaten auf Beziehungen, die bis zu einen Monat andauerten (vgl. Kapitel 2.2.1.1.). Wird die Handlung im Unternehmen nicht aufgedeckt, werden Anreize geschaffen, die den Korruptionsnehmer zu einer erneuten Handlung animieren. Diese sogenannte *strukturelle Korruption* dauert mindestens mittelfristig an und führt zu einem Abhängigkeitsverhältnis zwischen dem Korruptionsgeber und -nehmer. Von einer *systematischen Korruption* wird gesprochen, wenn die Beziehungen über Jahre hinweg bestehen und international großflächig organisiert sind. In den 5.428 aufgedeckten Straftaten im Jahr 2019 dauerten 14 % über fünf Jahre an.²⁴³

Auch im Hinblick auf den situativen Einflussfaktor der Dauer spielt die „Entdeckungswahrscheinlichkeit“ erneut eine Rolle. So wird angenommen, dass sich aus der situativen Handlung eine systematische Korruption entwickelt, sofern die Wahrscheinlichkeit, im Unternehmen entdeckt zu werden, gering ist.

Mithilfe einer Vignettenteknik führte *Heber* eine Befragung von Studenten und somit zukünftigen Führungskräften durch, um unter anderem herauszufinden, inwieweit die Dauer

²⁴¹ z. B. Experte 1, 2020, Anlage 1; Experte 4, 2020, Anlage 4; Experte 10, 2020, Anlage 10

²⁴² Experte 12, 2020, Anlage 12

²⁴³ https://www.bka.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/JahresberichteUndLagebilder/Korruption/ko_rruptionBundeslagebild2019.pdf?__blob=publicationFile&v=3 [abgerufen am 06.01.2021]

einer korrupten Beziehung die Annahmefähigkeit eines Korruptionsnehmers beeinflusst.²⁴⁴ Er kommt dabei zu keinem signifikanten Ergebnis. Auch *Litzcke et al.* haben bei ihrer Vignettenbefragung den Einfluss der Dauer einer Korruptionshandlung betrachtet, mit dem Ergebnis, dass sich bei der Unterscheidung zwischen situativer und struktureller Korruption nur eine schwache Tendenz zeigt und strukturelle Korruption als weniger vertretbar bewertet wurde.²⁴⁵

Da bislang die Wirkung der Dauer auf das Korruptionsverhalten empirisch nicht weiter erforscht wurde, können keine weiteren einschlägigen Studien angeführt werden. Darüber hinaus sind nur drei von sechzehn befragten Experten der Meinung, dass die Dauer ein entscheidendes Kriterium zur Korruption ist.²⁴⁶ Ein Experte ist sogar der Meinung, dass die Dauer aufgrund eines bestehenden Abhängigkeitsverhältnisses eher ein Beeinflussungsmerkmal darstellt als die Höhe des Vorteils, da die Hemmschwelle überschritten ist.²⁴⁷

Die Dissertantin geht aufgrund der Erkenntnisse und nach jetzigem Forschungsstand von keiner Beeinflussung der Dauer auf das Korruptionsverhalten aus.

7.3. Wirkungsweisen aus dem Zusammenspiel von Personen- und Situationsfaktoren auf das Korruptionsphänomen

Die in den vorherigen Kapiteln aufgeführten Forschungen haben gezeigt, dass Situationsfaktoren alleine weniger Bedeutung auf die Korruptionshandlung haben. Anders sieht es bei dem Zusammenspiel beider aus, da nach Auffassung der Dissertantin menschliches Verhalten eine bedeutende Einflussgröße darstellt und erst die Interaktion aus Personen- und Situationsfaktoren das menschliche Handeln tatsächlich determiniert (vgl. Kapitel 7.1.). Diese Erkenntnis wird durch die Experteninterviews gestützt, da bei der

²⁴⁴ vgl. Heber, 2014, S. 308

²⁴⁵ vgl. Litzcke et al., 2012, S. 122

²⁴⁶ Experten 7, 2020, Anlage 7; Experte 12, 2020, Anlage 12; Experte 15, 2020, Anlage 15

²⁴⁷ Experte 12, 2020, Anlage 12

Beantwortung immer wieder auf ein Zusammenspiel der beiden Faktoren hingewiesen wurde.

Wie bereits in Kapitel 2.1.2. erwähnt, bieten sich insbesondere in der Betriebswirtschaftslehre spieltheoretische Konzepte an, um der Frage nachzugehen, welche Entscheidungen von Akteuren getroffen werden, wenn das Ergebnis der eigenen Entscheidung von Entscheidungen weiterer Personen abhängt. Das im Rahmen von Korruptionshandlungen oben beschriebene Entscheidungsverhalten soll also zunächst objektiv spieltheoretisch beleuchtet werden. Dazu bieten sich wiederholte Spiele an, bei denen ein Spieler mit demselben Spieler wiederholt aufeinandertrifft und meist die gleichen Entscheidungen zu treffen hat.²⁴⁸ Dies trifft auf zahlreiche Situationen im Alltag zu – in diesem Sachzusammenhang könnte es sich um dauerhafte, tägliche Zusammentreffen auf Vorgesetzte oder Kollegen im Unternehmen handeln oder eine langjährige Geschäftsverbindung mit dem gleichen Geschäftspartner. Bleiben die zentralen Spielparameter kontinuierlich gleich, handelt es sich um wiederholte Basisspiele mit stationärer Struktur.²⁴⁹ In diesem Zusammenhang können beispielsweise die Kultur oder Struktur des Unternehmens, gepaart mit personellen Faktoren, wie das Geschlecht des Spielers und dessen Intelligenz, Parameter des wiederholten Spiels abbilden, sofern sie konstant sind. Der langjährige Mitarbeiter spielt in der Theorie über Jahre wiederholt mit seinem Arbeitgeber das gleiche Spiel. Der „Grad der Geduld“ oder „Wert der Zukunft“ stellt dabei einen für das Spiel wichtigen Diskontfaktor dar, da dieser der Auslöser oder sog. Trigger zur Abweichung eines Spielers sein kann.²⁵⁰ Trigger seitens des Spielers „Mitarbeiter“ können in der persönlichen Lebenssituation liegen, die eine Bereitschaft zur Abweichung darstellt, oder der Situation geschuldet sein, dass das Spiel aufgrund des bevorstehenden Renteneintritts bald ohnehin endet. Bei dem letztgenannten situativen Trigger lohnt es sich nicht mehr zu kooperieren, sodass die Theorie zu dem Ergebnis kommt, dass der rationale Spieler die Rückwärtsinduktion anwendet: er betrügt.²⁵¹ Dieser Zusammenhang wird in Kapitel 7.3.2 noch einmal aufgegriffen.

²⁴⁸ vgl. Bartholomae/Wiens, 2020, S. 153

²⁴⁹ ebda, S. 154

²⁵⁰ vgl. Bartholomae/Wiens, 2020, S. 158

²⁵¹ ebda, S. 159

Ein weiterer spielentscheidender Trigger kann eine Veränderung der Aufdeckungswahrscheinlichkeit sein, die von Seiten des Spielers „Arbeitgeber“ durch unternehmensseitige Umstrukturierungen, Maßnahmen zum Kulturwandel sowie organisatorischen Kontrollhandlungen herbeigeführt werden.

7.3.1. Vorteilswert und Dauer in Korrelation zu Persönlichkeitsfaktoren

Ein durchaus interessanter Ansatz ist die Abhängigkeit zwischen der Höhe des Vorteilswertes und den Persönlichkeitsmerkmalen, wonach die subjektiven Werte, die persönliche Motivation sowie die Lebenssituation eine Beeinflussung darstellen.²⁵² Ein Handelnder, der sich in einer finanziellen Miss- oder Notlage befindet, ist durchaus eher bereit, sich von der Höhe des Werts beeinflussen zu lassen und sich auf eine korrupte Tat einzulassen, sofern er dadurch seine persönliche Lage maßgeblich verbessern kann. Ein Experte erkennt in diesem Zusammenhang auch eine Abhängigkeit zur Intelligenz des Täters.²⁵³ Mit hoher Intelligenz wird die Aufdeckungswahrscheinlichkeit zusätzlich berücksichtigt. Der Vorteilswert muss also so hoch sein, damit sich mit dem durch die Tat Erlangtem die persönliche Notlage entspannt oder gar aufhebt und das Risiko der Aufdeckung dennoch lohnenswert ist. Mit geringerer Intelligenz führt gegebenenfalls auch ein geringerer Wert zur Tat, da das Risiko der Aufdeckung als geringer eingestuft wird.²⁵⁴ Der Rechtfertigungsgedanke spielt aber auch unabhängig einer persönlichen Notlage eine Rolle. So beurteilen zwei Experten, dass das individuelle Unrechtsbewusstsein durchaus verschieden ist und häufig durch die Höhe des Vorteils getrieben wird.²⁵⁵ Mag 1.000 Euro bei dem einen Täter ein Unrechtsbewusstsein auslösen, bei dem anderen Täter der Betrag als durchaus üblich erachtet werden.

Die persönliche Rechtfertigung kann bei dem zynischen Mitarbeiter durchaus differenziert von der persönlichen Notlage oder dem Unrechtsbewusstsein betrachtet werden. Dieser rechtfertigt im vollen Bewusstsein seine Tat aufgrund seines inneren Zorns gegenüber der Geschäftsleitung damit, dass das Top-Management es doch genauso macht oder der Wert im Gegensatz zu anderen Aufwendungen des Unternehmens gering ist und sicher keinen Schaden davonträgt (vgl. Kapitel 7.1.3.). Die gefühlte Ungerechtigkeit eines organisational

²⁵² Experte 1, 2020, Anlage 1; Experte 4, 2020, Anlage 4; Experte 9, 2020, Anlage 9; Experte 10, 2020, Anlage 10

²⁵³ Experte 16, 2020, Anlage 16

²⁵⁴ ebda

²⁵⁵ Experte 9, 2020, Anlage 9; Experte 13, 2020, Anlage 13

zynischen Mitarbeiters wird in der Folge als subjektive Rechtfertigung verwendet und die Tat sowie die Höhe dadurch legitimiert.²⁵⁶

Ein Experte vermutet, dass Täter mit psychopathischen Charaktereigenschaften (vgl. Kapitel 7.1.5.) einen höheren Vorteilswert verhandelt bekommen und auch nur diesen in Kauf nehmen, hingegen andere Persönlichkeiten ein geringer Wert ausreichend erscheint.²⁵⁷ Diese Auffassung könnte damit begründet werden, dass der Psychopath, wie in Kapitel 7.1.5. ausführlich erläutert, als charismatischer und angenehm wirkender Gesprächspartner auftritt, der Konsequenzen aus der Handlung erfasst und mit seiner Überzeugungskraft auf den Vorteilgeber manipulativ einwirken kann. All das schafft er frei von Emotionen und ohne jedwede Nervosität zu verspüren, was ihn wiederum maßgeblich kompetent wirken lässt.

Nicht zuletzt folgt die Dissertantin der Expertenmeinung, wonach der Ausprägungsgrad der Gier eines Täters den Vorteilswert beeinflusst.²⁵⁸ Die Gier wird in diesem Kontext „als auf Besitz und Erfüllung von Wünschen gerichtetes, heftiges, maßloses Verlangen“²⁵⁹ definiert, also der unermüdliche Drang nach Mehr. Werden die Vorteilswerte höher, weil die Gier groß ist, steigt nach Meinung eines Experten dann auch die Entdeckungswahrscheinlichkeit.²⁶⁰

Die Gier als Beeinflussungsmerkmal in Zusammenhang mit der Höhe des Vorteilswertes ist nach Ansicht der Dissertantin auch in Bezug zur Dauer der Korruptionsbeziehung zu setzen. Hält der Täter nach Meinung eines Experten seine Gier und damit sein Bedürfnis nach Mehr im Griff, können Korruptionsbeziehungen über Jahre funktionieren.²⁶¹ Dies bestätigen auch weitere Befragte, die der Dauer der Korruptionsbeziehung, in Verbindung mit Persönlichkeitsfaktoren, einen höheren Wert beimessen als der Dauer alleine.²⁶² Korruption ist häufig langfristig angelegt, da die Verschleierung einer einzelnen Tat zu aufwendig ist.²⁶³

Diese Auffassung vertreten auch weitere Experten, die in ihrer beruflichen Laufbahn auf sehr

²⁵⁶ Experte 11, 2020, Anlage 11

²⁵⁷ Experte 9, 2020, Anlage 9

²⁵⁸ ebda

²⁵⁹ <https://www.duden.de/rechtschreibung/Gier> [abgerufen am 20.10.2020]

²⁶⁰ Experte 3, 2020, Anlage 3

²⁶¹ ebda

²⁶² z. B. Experte 3, 2020, Anlage 3; Experte 5, 2020, Anlage 5; Experte 14, 2020, Anlage 14; Experte 15, 2020, Anlage 15

²⁶³ Experte 14, 2020, Anlage 14

komplexe und verästelte Netzwerke mit wenig Transparenz gestoßen sind, bei denen selbst die besten Forensiker Schwierigkeiten hatten, solche zu durchforsten und zu überblicken.²⁶⁴ Bei solch langfristig ausgelegter Korruptionsbeziehung sinkt in der Folge die Hemmschwelle²⁶⁵ und die Tatsache, bis dato nicht entdeckt worden zu sein, führt zur inneren Bestätigung. Wird eine Partei in der Beziehung dann gierig und kann die andere Partei die Forderungen nicht erfüllen, droht der Austritt einer Partei und damit die Aufdeckung. Je länger die Korruptionsbeziehung andauert, desto eher werden auch rote Linien überschritten.

Bei dem Einflussfaktor der Dauer spielt die persönliche Rechtfertigung ebenso eine Rolle. Die situative Korruption (s. Kapitel 7.2.4.), die durch eine spontane Willensentscheidung zustande kommt, wird damit gerechtfertigt, dass einmal doch keinmal sei und es auch hier wieder an einem klaren Unrechtsbewusstsein fehlt.²⁶⁶ Ein Experte stellt fest, dass er eher Wiederholungstäter als Ersttäter aufgedeckt hat.²⁶⁷ Das fehlende Unrechtsbewusstsein findet Bestätigung, sofern eine Tataufdeckung ausbleibt – und da es einmal geklappt hat, wird es auch ein zweites Mal klappen, womit dann der Aufbau eines langfristigen Netzwerkes beginnt. Der Erfüllungsdruck, also die Reziprozität, lässt die Korruptionsbeziehung wachsen²⁶⁸, der Täter wird erpressbar und kann in der Folge nicht mehr zurück.²⁶⁹

7.3.2. Unternehmenskultur in Korrelation zur Altersstruktur

In Kapitel 7.2.2. wurde der Organisationsstruktur und -kultur als Situationsfaktor, der auf das Korruptionsphänomen einwirkt, bereits eine bedeutende Rolle zugemessen. Die Unternehmenskultur wird von der Unternehmensführung zwar flankiert, geprägt wird sie aber durch die im mittelständischen Unternehmen tätigen Individuen. Ein Befragter weist im Rahmen der Experteninterviews auf ein wichtiges Zusammenspiel hin: die Altersstruktur der Beschäftigten eines Unternehmen sowie die Betriebszugehörigkeit im Zusammenhang mit

²⁶⁴ z. B. Experte 7, 2020, Anlage 7; Experte 8, 2020, Anlage 8

²⁶⁵ so auch Experte 12, 2020, Anlage 12

²⁶⁶ Experte 3, 2020, Anlage 3

²⁶⁷ Experte 1, 2020, Anlage 1

²⁶⁸ Experte 4, 2020, Anlage 4

²⁶⁹ Experte 6, 2020, Anlage 6

der Unternehmenskultur.²⁷⁰ Das durchschnittliche Alter der Führungskräfte in deutschen Unternehmen liegt im Jahr 2018 bei knapp 52 Jahren.²⁷¹ Folglich führt eine Generation die deutsche Unternehmenswelt an, die Korruption und Bestechung als legal kennengelernt hat und erst mit Kriminalisierung des Tatbestandes im Jahr 1999 zur Verhaltensänderung aufgefordert wurde. Eine Generation, in der nur circa 20 % eine akademische Laufbahn wählten²⁷² und der größte Teil nach einer Berufsausbildung bereits in den Job einstieg, war folglich mit Mitte zwanzig bereits fest im Job und vielleicht sogar erfolgreich und aufstrebend im Unternehmen etabliert. Diese Personengruppe hat in den anfänglichen Karrierejahren Korruption und Bestechung im Rahmen des Wirtschaftens erlernt, Erfolge verzeichnet und in dieser Zeit sogar Netzwerke und Korruptionsbeziehungen aufgebaut, die bis heute Bestand haben.²⁷³ Diese älteren Beschäftigten und Führungskräfte haben nach Aussage des Experten noch die Denkweise von früher, weshalb Korruption mit dieser Generation aus alten deutschen Unternehmen und insbesondere dem kleinen mittelständischen Unternehmen nicht in den Griff zu bekommen ist.²⁷⁴ Den Erkenntnissen der Spieltheorie folgend, nimmt die Bereitschaft zur Kooperation ab, wenn das Spielende in Sicht ist. Die Führungskräfte im deutschen Mittelstand sind daher, neben der Tatsache, dass sie Korruption als legal kennengelernt haben, auch aufgrund des fortgeschrittenen wiederholten Spiels sowie der (unterstellten) geringeren Geduld bzw. dem geringen Zukunftswert, eher dazu bereit, abzuweichen. Der niedrige Diskontwert ist dann der Trigger des Individuums auf das Entscheidungsverhalten und steht daher für eine hohe Gegenwartspräferenz.²⁷⁵ Als Zwischenergebnis aus dem spieltheoretischen Entscheidungsverhalten des Spielers wird daher festgehalten:

je kleiner der Diskontwert, desto höher das ausschließliche Interesse des Spielers an der Gegenwart und je höher der Diskontwert, desto weiter der Blick in die Zukunft.

²⁷⁰ Experte 8, 2020, Anlage 8

²⁷¹ <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/182536/umfrage/durchschnittsalter-von-geschaefsfuehrernach-bundeslaendern-und-geschlecht/#:~:text=51%2C3%20Jahre,-,Im%20Jahr%202018%20betrug%20das%20Durchschnittsalter,in%20Deutschland%2051%2C9%20Jahre.>

[abgerufen am 25.10.2020]

²⁷² <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/akademiker-statistik-so-gebildet-sind-die-deutschen-15774362.html> [abgerufen am 25.10.2020]

²⁷³ Experte 8, 2020, Anlage 8

²⁷⁴ ebda

²⁷⁵ vgl. Bartholomae/Wiens, 2020, S. 155

Der Mittelstand in Deutschland wird darüber hinaus als vergraut wahrgenommen.²⁷⁶ Im Rahmen einer Erhebung im Jahr 2018 fand die KfW heraus, dass 1,4 Mio. oder 39 % der Inhaber von mittelständischen Unternehmen 55 Jahre oder älter sind und ein Viertel bei Rückzug aus dem Unternehmen über 70 bzw. ein Zehntel über 80 Jahre sein werden.²⁷⁷

Eine antiquierte Unternehmenskultur, geprägt durch ein hohes Durchschnittsalter sowie langjähriger Betriebszugehörigkeiten, erschwert zusätzlich den Wandel und das Umdenken. Mit dieser werden sogar noch eher die Prozesse der Rationalisierung und Institutionalisierung (vgl. Kapitel 7.2.2.) befeuert. Die persönliche Rechtfertigung für eine Korruptionshandlung in der Organisationskultur zu finden ermöglicht dem Täter, seine monopolistische Macht für die Tat zu nutzen. Seine langjährige Betriebszugehörigkeit wird den Täter dann, neben der Rechtfertigung aufgrund der gelebten Kultur, bei Aufdeckung zumindest innerhalb des Unternehmens exkulpiert. Junge Führungskräfte in noch nicht so lange bestehenden Unternehmen, so schätzt der Experte ein, haben hingegen ein modernes kulturelles Werteverständnis, in dem Korruption und Bestechung sicherlich eine Rolle spielen, aber nie Bestandteil des Wirtschaftens waren.²⁷⁸

Mit der Unternehmenskultur ist auch die emotionale Kompetenz eines Beschäftigten in einen Zusammenhang zu setzen. Mit Hilfe hoher emotionaler Kompetenz ist es möglich, sich mit der Arbeitswelt und der Organisationskultur zu identifizieren und dolose Handlungen abzulehnen.²⁷⁹ Die Dissertantin schlussfolgert, dass es emotional kompetente Persönlichkeiten mit Zugabe ihrer emotionalen Intelligenz eher schaffen, sich aufgrund eines gesunden Umgangs mit sich selbst von einem antiquierten Kulturverständnis zu lösen und korrupte Handlungen nicht zuzulassen. Da die Experten aber in Frage gestellt haben, ob bei der Beförderung von Führungskräften tatsächlich auch auf das Vorhandensein emotionaler Kompetenz geachtet wird, dürften im Ergebnis zu wenige Führungskräfte im Top Management sein, die es schaffen, veraltete Unternehmenskulturen aufzubrechen und

²⁷⁶ So z. B. <https://www.welt.de/wirtschaft/article138652612/Der-deutsche-Mittelstand-vergreist-bedrohlich.html> [abgerufen am 25.10.2020]

²⁷⁷ <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2018/Fokus-Nr.-197-Januar-2018-Generationenwechsel.pdf> [abgerufen am 25.10.2020]

²⁷⁸ Experte 8, 2020, Anlage 8

²⁷⁹ Experte 3, 2020, Anlage 3

langjährige Beschäftigte der „Generation Korruption“ zum Wandel zu motivieren. Dieser Wandel bedeutet im wiederholten Spiel ebenso eine Veränderung eines Spielparameters vom Basisspiel und beeinflusst in der Folge die Entscheidung des „Gegenspielers“, also die des Mitarbeiters.

7.4. Ausgestaltung eines effektiven Compliance-Management-Systems im Mittelstand

Generisch betrachtet verfolgt Compliance das Ziel, ein Unternehmen vor Fehlverhalten seiner Mitarbeiter zu schützen und die daraus resultierenden, für das Unternehmen schädlichen Konsequenzen fernzuhalten. Dies bedeutet, dass sämtliche Compliance-Bemühungen weniger zum Selbstzweck, sondern vielmehr zur langfristigen Existenzsicherung ausgerichtet sein müssen. Dem Unternehmen ist nicht damit geholfen, nach außen ein vermeintlich lückenloses, allumfassendes Compliance-Management-System präsentieren zu können, das bei externen Stakeholdern große Begeisterung auslöst. Vielmehr darf es ausschließlich darum gehen, ein auf das mittelständische Unternehmen und dessen Mitarbeiter angepasstes System zu implementieren, das tatsächlich dazu geeignet ist, Non-Compliance in der Organisation vorzubeugen und dolose Handlungen und Fehlverhalten aufzudecken. Eine große Herausforderung ist aber nicht nur, ein funktionierendes Compliance-Management-System zu entwickeln, sondern im Hinblick auf Unternehmensgröße und deren personellen Kapazitäten und Ressourcen betriebswirtschaftlich tragbare Compliance-Maßnahmen zu implementieren.

Um ein angemessenes Compliance-Management für ein mittelständisches Unternehmen zu entwickeln, sind nach Auffassung der Dissertantin die zentralen Fragen, wie die Struktur des Unternehmens aufgebaut ist, welche organisationalen Bedingungen vorliegen und welches Geschäftsrisiko eingegangen wird, zu beantworten. Werden diese drei Aspekte fortlaufend bei der Entwicklung eines auf ein Unternehmen zugeschnittenen Compliance-Management-System eingesetzt, kann es gelingen, effektive Maßnahmen für ein funktionsfähiges System zu etablieren. Wenngleich diese drei zentralen Faktoren auch teilweise ineinander greifen, werden sie im Folgenden noch einmal detailliert:

1. Organisationale Bedingungen

Der äußere Rahmen zeichnet sich durch die Grundpfeiler aus, die die Komplexität der individuellen Compliance-Maßnahmen bestimmen. Zu berücksichtigen sind im ersten Schritt rechtsformabhängige und somit gesetzgeberische Vorgaben an ein Compliance-Management-System. Dieser regulatorische Rahmen wird ergänzt durch einzuhaltende Vorschriften, die sich aus der operativen Geschäftstätigkeit sowie deren Zweck ergeben. Branchenabhängig mag es ebenso spezifische Regulierungen geben, die in die Ausgestaltung einfließen müssen.

2. Struktur des Unternehmens

Bei der Berücksichtigung struktureller Komponenten spielt die Größe des Unternehmens eine bedeutende Rolle. Unter den Aspekt „Größe“ fasst die Dissertantin sämtliche quantitative Aspekte zusammen, wie die Mitarbeiteranzahl, Betriebsstätten oder Standorte oder auch die finanzielle Ausstattung des Unternehmens. In der strukturellen Ausgestaltung eines Unternehmens liegt der bedeutende Unterschied zu kapitalmarktorientierten Unternehmen oder Konzernen und macht damit einen bedeutenden Einflussfaktor auf die Compliance-Komplexität aus. So sind die hierarchische Struktur und eine mögliche Nähe zum Unternehmenseigner Faktoren, mit denen sich der Mittelstand von Großkonzernen deutlich unterscheidet. Insgesamt ist die Governance-Struktur mittelständischer Unternehmen im Hinblick auf die Unternehmensgröße ein wichtiger Baustein, da die Führungsspitze sich sowohl aus den Eigentümern oder der Familie als auch durch Fremdstellte zusammensetzen kann und es dadurch zu klassischen Zielkonflikten kommt.²⁸⁰ Als weiterer Bestandteil wird die Unternehmenshistorie gesehen, die Aufschluss über etablierte Strukturen und Prozesse gibt. Ein mittelständisches Start-up Unternehmen in einer pulsierenden Großstadt unterscheidet sich grundlegend von einem alt-ingesessenen, in der dritten Generation geführten mittelständischen Unternehmen in ländlicher Umgebung – dies auch durch die Personal- und Altersstruktur begründet. Daher ist es unerlässlich, ebenso Betriebszugehörigkeiten, Geschlechter und familiäre Verbindungen in der Belegschaft zu berücksichtigen. Die Dissertantin ist aufgrund ihrer vorangeführten psychologischen Ergebnisse überzeugt

²⁸⁰ vgl. Grüniger/Butscher, 2020, S. 132

davon, dass die Ausgestaltung eines Compliance-Management-Systems nur erfolgreich und somit effektiv ist, wenn dieses nicht auf das Unternehmen und somit auf die unter 1. aufgeführten organisationalen Bedingungen abzielt, sondern auf die Individuen des Unternehmens zugeschnitten ist. Dies meint, dass eine hohe Compliance-Komplexität und deren entwickelten „Standard-Compliance-Maßnahmen“ überfordern, sofern sie nicht zugeschnitten sind und in der Folge auf Ablehnung stoßen. In dem angeführten Beispiel bedeutet dies für die Praxis, dass die beiden mittelständischen Unternehmen (Start-up vs. traditionelles Unternehmen) schon aufgrund ihrer strukturellen Unterschiede, selbst bei gleichen organisationalen Bedingungen, niemals mit ein- und demselben Compliance-Management-System effektiv Non-Compliance vorbeugen.

3. Geschäftsrisiko

Der dritte Faktor ist ein weiteres Kernelement zur Bestimmung der Compliance-Komplexität. Das Geschäftsrisiko entscheidet unter anderem über die kapazitäre Ausstattung und wird neben der unternehmensindividuellen Ausrichtung auch durch die Branche geprägt. So weiß ein Experte aus seiner langjährigen Erfahrung, dass Unternehmen der Bau-, Pharma- und Rüstungsindustrie sowie der Entsorgungswirtschaft häufiger Schlagzeilen durch Non-Compliance machten als Unternehmen anderer Branchen.²⁸¹ Ebenso entscheidet der Internationalisierungsgrad über das geschäftliche Risiko des mittelständischen Unternehmens. Neben den operativen Tätigkeiten in verschiedenen Ländern und die damit einhergehenden kulturellen Länderrisiken muss das Unternehmen sich auch mit den regulatorischen Anforderungen der verschiedenen Länder sowie den Sanktionsmöglichkeiten bei Non-Compliance auseinandersetzen.

Weiteres Geschäftsrisiko können die von der Führungsebene definierten Unternehmensziele sein. Werden Umsatz- oder Gewinnmaximierung, Erlangung von Marktanteilen oder der Ausbau internationaler Märkte angestrebt, wird sich das Risikoverhalten der Mitarbeiter zur Erreichung der Ziele entsprechend anpassen – dann möglicherweise auch unter Akzeptanz von Non-Compliance Verhaltensmustern. Die Dissertantin schließt sich der Vermutung von *Hiebl* an, dass insbesondere bei

²⁸¹ Experte 8, 2020, Anlage 8

eigentümergeführten Unternehmen der Fokus auf den langfristigen Erhalt gelegt wird und damit den dem Mittelstand zugehörigen Unternehmen eine geringe Risikofreudigkeit und -akzeptanz unterstellt werden kann.²⁸² Unberücksichtigt bleiben dabei strategische Risiken, die aufgrund der durchaus hohen Innovationskraft gezielt eingegangen werden.²⁸³

7.4.1. Vereinheitlichung von Compliance-Systemen nach Maßgabe des IDW PS 980

Ganz bewusst möchte die Dissertantin der Forschungsfrage nachgehen, welchen praktischen Nutzen Unternehmen jedweden Landes aus Compliance-Standards ziehen können. In Kapitel 4.2.4. wird eine Studie der Hochschule Aalen angeführt, die sich mit „Compliance-Management in der Praxis“ mit dem Schwerpunkt auf mittelständische Unternehmen beschäftigt. Von den 149 befragten Unternehmen gaben ein gutes Drittel an, das Thema Compliance gar nicht verankert zu haben und ein weiteres knappes Drittel gab an, eine eigene Compliance-Abteilung zu haben. Von dem letztgenannten Drittel gaben 20 % an, die Vorgaben des IDW PS 980 anzuwenden.²⁸⁴

Bei dem IDW PS 980 handelt es sich um einen deutschen Prüfungsstandard, der aus einer Zeit stammt, in der am Markt noch keine allgemeingültigen Compliance-Standards etabliert waren.²⁸⁵ Der Entwicklung des Standards wird nachgesagt, dass er vielmehr auf Initiative der Wirtschaft und weniger der Wirtschaftsprüfer entstanden ist, da es großen Bedarf an Hilfestellungen zur angemessenen Ausgestaltung von Compliance-Management-Systemen gab.²⁸⁶ Mit Hilfe eines vom IDW gegründeten „Arbeitskreis Compliance“ wurde, unter Beteiligung von Wissenschaft und Wirtschaft, im März 2011 der IDW PS 980 in seiner finalen und bis heute gültigen Fassung veröffentlicht.

²⁸² vgl. Hiebl, 2012, S. 249

²⁸³ ebda, S. 252

²⁸⁴ https://opus-htw-aalen.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/406/file/Ergebnisbericht_Compliance_Druck.pdf [abgerufen am 16.01.2021]

²⁸⁵ vgl. Schmidt/Eibelshäuser, 2020, S. 79

²⁸⁶ vgl. Kelm, 2020, S. 26

Der Standard inkludiert folgende sieben Elemente²⁸⁷:

- Compliance-Kultur
Grundeinstellung und Verhaltensweisen des Managements (Tone from the top), die die Bereitschaft des regelkonformen Handelns der Mitarbeiter begünstigen
- Compliance-Ziele
Abhängig vom Geschäftsmodell und den allgemeinen Unternehmenszielen werden Ziele definiert, die mit einem Compliance-Management-System erreicht werden sollen
- Compliance-Organisation
Aufbau- und Ablauforganisation mit klaren Rollen und Verantwortlichkeiten sowie den benötigten Ressourcen
- Compliance-Risiken
Identifikation von rechtlichen und regulatorischen Anforderungen an das Unternehmen und Bewertung nach Eintrittswahrscheinlichkeit sowie möglichen Folgen
- Compliance-Programm
Zur Minimierung der Compliance-Risiken werden Maßnahmen abgeleitet, um Compliance-Verstößen vorzubeugen
- Compliance-Kommunikation
Informationen über das Compliance-Programm, Rollen und Verantwortlichkeiten sowie definierte Berichtslinien
- Compliance-Überwachung
Angemessenheit und Wirksamkeit sowie eine Dokumentation des CMS

Wie dem Inhalt entnommen werden kann, spezifiziert der fast zehn Jahre alte Standard keine Branche und ist prinzipiell auf jede Unternehmensgröße anwendbar. Wie Frau Dr. *Kelm*, Mitglied des Vorstands des IDW, in einem Interview mit der Fachzeitschrift *comply* angibt, hat sich der IDW PS 980 als Orientierungsmaßstab für viele deutsche, zunehmend

²⁸⁷ vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW), Prüfungsstandard 980 (IDW PS 980) vom 11.03.2011, Düsseldorf 2011; vgl. Heißner, 2020, S. 731; vgl. Ghahreman, 2017, S. 37

auch für mittelständische Unternehmen etabliert und wurde bewusst nicht für große Unternehmen konzipiert.²⁸⁸

Darüber hinaus kann das Compliance-Management-System eines Unternehmens auf Konzeption, Angemessenheit und Wirksamkeit einen dreistufigen Prüfungsprozess durchlaufen.²⁸⁹ Dies wurde durch einen Experten der WPG-Branche kritisiert, da aufgrund länderabhängiger kultureller Unterschiede kaum ein Unternehmen alle drei Stufen erreichen kann.²⁹⁰

Sicherlich kann der Prüfungsstandard mittelständischen Unternehmen, die sich noch gar nicht mit der Compliance-Thematik beschäftigt haben, einen guten Orientierungsrahmen geben. Dem folgt auch ein Teil der Experten, die Standards insgesamt als Orientierungshilfe oder Leitrahmen ansehen, um eine Idee zu bekommen, worum es bei Compliance überhaupt geht.²⁹¹ Interessanterweise ist unter den vier Experten nur einer, der aktiv eine Tätigkeit in einer WPG ausübt. Andererseits wird große Kritik an dem PS 980 geübt. So wird empfunden, dass viele Standards nur veröffentlicht wurden, um Geld zu verdienen, sie viel zu kompliziert und unspezifisch sind und der Mittelständler daher nichts mit ihnen anfangen kann.²⁹² Diese Aussagen wurden ausschließlich von Experten getroffen, die keiner WPG zugehörig sind. Zudem könnten Laien mit solchen Prüfungsstandards nichts anfangen und schrecken in der Folge sogar eher nur ab.²⁹³ Während Banken und Kreditinstitute in ihren regulatorischen Anforderungen und kleinteiligen Vorgaben ein Compliance-Management-System betreffend erdrückt werden²⁹⁴, ist der IDW PS 980 zu generisch und wenig konkret. Zudem wird eine umfangreiche Dokumentation gefordert, was nach Meinung eines Experten nicht unbedingt zum mittelständischen Unternehmen passt.²⁹⁵ Und auch wenn die Meinungen durchaus

²⁸⁸ vgl. Kelm, 2020, S. 26

²⁸⁹ vgl. von Busekist/Hein, 2012, S. 42

²⁹⁰ Experte 8, 2020, Anlage 8

²⁹¹ z. B. Experte 3, 2020, Anlage 3; Experte 4, 2020, Anlage 4; Experte 11, 2020, Anlage 11; Experte 12, 2020, Anlage 12

²⁹² Experte 2, 2020, Anlage 2; Experte 6, 2020, Anlage 6; Experte 14, 2020, Anlage 14

²⁹³ Experte 6, 2020, Anlage 6

²⁹⁴ Experte 10, 2020, Anlage 10

²⁹⁵ Experte 3, 2020, Anlage 3

konträr sind, heben gleich mehrere Experten den Baustein der Compliance-Risikoanalyse hervor, die als „Herzstück“ des Compliance-Management-Systems gesehen wird.²⁹⁶

Ergänzend und ausschließlich der Vollständigkeit halber sowie aufgrund des internationalen Fokus dieser Arbeit, führt die Dissertantin den im Jahr 2014 veröffentlichten Standard ISO 19600 auf, bei dem es sich eher um internationale Empfehlungen an ein Compliance-Management-System handelt.²⁹⁷ Vergleicht man die Kriterien des internationalen ISO Standards mit denen des vom IDW herausgegebenen Standards, ließen sich diese fast 1:1 denen des PS 980 zuordnen. So war es möglich, ein Compliance-System nach den Empfehlungen des ISO 19600 zu implementieren und nach dem IDW PS 980 zertifizieren zu lassen. Nach einem Revisionsverfahren wurde der ISO 19600 Anfang 2021 vom ISO 37301 abgelöst und agiert nun nicht mehr als empfehlende Norm, sondern ebenso als zertifizierbarer Standard mit internationaler Anerkennung.²⁹⁸ Das einst komplementäre Verhältnis zwischen dem IDW PS 980 und dem ISO 19600 ist damit entfallen und wird aller Voraussicht nach den ausschließlich in Deutschland anwendbaren IDW PS 980 in den Schatten drängen.²⁹⁹

Im Ergebnis muss es pragmatische und finanziell- sowie ressourcengerechte Maßnahmen geben, die es unternehmensindividuell schaffen, Non-Compliance im mittelständischen Unternehmen wirkungsvoll vorzubeugen. Der PS 980 beinhaltet Bausteine für Compliance-Management-Systeme, die sich nicht auf ein Rechtsgebiet fokussieren. Die Dissertantin geht aus diesem Grund davon aus, dass die sieben Elemente des PS 980 das mittelständische Unternehmen eher überfrachten, sofern es im ersten Schritt darum gehen soll, Anti-Korruptionsmaßnahmen zu etablieren. Die Kosten für das Beratungsunternehmen stehen zudem meist in keinem Verhältnis zu den vom mittelständischen Unternehmen beabsichtigten Ziel.

²⁹⁶ So. z. B. Experte 2, 2020, Anlage 2; Experte 4, 2020, Anlage 4; Experte 7, 2020, Anlage 7; Experte 12, 2020, Anlage 12; Experte 14, 2020, Anlage 14

²⁹⁷ vgl. Kahlenberg et al., 2020, S. 822

²⁹⁸ vgl. Joans, 2020, S. 17

²⁹⁹ vgl. Schmitz-Kleinhenz, 2020, S. 32

7.4.2. Die Vorgaben der ISO 37001 zur Implementierung von Anti-Korruptionsprozessen

Bei den ISO Standards handelt es sich um international anerkannte Normen, die von der International Organization for Standardization (ISO) entwickelt werden. Der ISO 37001 befasst sich mit Anti-Korruptionsmanagementsystemen und wurde nach knapp dreijähriger Erstellung durch eine internationale Expertengruppe im Oktober 2016 erstmalig veröffentlicht.³⁰⁰ Da der Standard von 37 nationalen Normungsorganisationen bestätigt wurde, eignet sich dieser hervorragend, um dem Anspruch des internationalen Fokus dieser Dissertation gerecht zu werden. So stellt beispielsweise in der Bundesrepublik Deutschland das Deutsche Institut für Normung e. V. (DIN), in Großbritannien das British Standards Institution (BSI) oder in Österreich die Austrian Standards International (A.S.I.) die jeweilige Normungsorganisation dar. Insgesamt zählt die ISO 165 Mitgliedsstaaten auf der ganzen Welt.³⁰¹ Es ist nicht verwunderlich, dass für den ISO 37001 der UK Bribery Act sowie der britische nationale Antikorruptionsstandard BS 10500 die Vorlage abbildet, da die Initiative zur Entwicklung eines solchen Standards schließlich aus Großbritannien kam.³⁰² Aber welche Inhalte hat nun ein Standard, der sich mit der Konzeption und Implementierung von Anti-Korruptionsprozessen auseinandersetzt, die international Anwendung finden?

Im Gegensatz zum IDW PS 980 baut der ISO 37001 auf Best Practices weltweiter Anti-Korruptionsmaßnahmen auf und ist als organisationsübergreifender Standard als flexible, branchenunabhängige und für jede Unternehmensgröße anpassbare Norm entwickelt worden.³⁰³ Gleich ist, dass auch dieser Standard sieben Kernelemente umfasst, die im Sinne der Internationalität für die Aufführung nicht ins Deutsche übersetzt werden:

- „Context of the organization
Understanding the organization, its context, the needs and expectations of stakeholders; Determining the scope of the anti-bribery management system and the bribery risk assessment

³⁰⁰ vgl. Méan, 2020, S. 20

³⁰¹ <https://www.iso.org/members.html> [abgerufen am 19.11.2020]

³⁰² vgl. Kayser, 2015, S. 441

³⁰³ Schlegel, 2020, S. 29

- Leadership
Leadership and commitment; Anti-bribery policy and organizational roles, responsibilities and authorities
- Planning
Actions to address risks and opportunities; Anti-bribery objectives and planning to achieve them
- Support
Resources and Competence; Awareness and training; Communication and documented information
- Operation
Operational planning and control with financial and non-financial controls; Implementation of anti-bribery controls and anti-bribery commitments; Gifts, hospitality, donation and similar benefits; Raising concerns and investigation/dealing with bribery
- Performance evaluation
Monitoring, measurement, analysis and evaluation; Internal audit; Management review and review by anti-bribery compliance function
- Improvement
Nonconformity and corrective action; continual improvement³⁰⁴

Méan resümiert nach vier Jahren ISO 37001 nun, dass die Erfordernisse der Norm insgesamt gut akzeptiert werden und schließt dies auf den damaligen großen Konsens innerhalb der Arbeitsgruppe sowie die Tatsache, dass der Standard bereits bestehende Korruptionsbekämpfungsansätze ergänzt und präzisiert.³⁰⁵ *Makowicz* stellt fest, dass ISO 37001 in vielen Ländern sogar erheblich an Bedeutung gewonnen hat.³⁰⁶ Da der Standard international bekannt und etabliert ist, wird in der Literatur auf die Zertifizierung hingewiesen, um ein einheitliches Verständnis mit Stakeholdern zu schaffen.³⁰⁷ Interessant in diesem Zusammenhang ist, dass bis Ende 2019 872 ISO 37001 Zertifikate ausgestellt

³⁰⁴ ISO Norm 37001:2016 Anti-Bribery management systems, <https://www.iso.org/standard/65034.html>

[abgerufen am 19.11.2020]

³⁰⁵ vgl. Méan, 2020, S. 21

³⁰⁶ vgl. Makowicz, 2020, S. 14

³⁰⁷ vgl. z. B. Günay, 2020, S. 108; vgl. Schlegel, 2020, S. 29

wurden, davon über die Hälfte in Italien, aber nur fünf in Deutschland.³⁰⁸ Sind deutsche Unternehmen dem Korruptionsrisiko weniger ausgesetzt oder haben sie weniger Geschäftsbeziehungen in Länder mit hohem Korruptionaufkommen? – Wohl nicht. Eher vermutet die Dissertantin, dass insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen die Kosten eines solchen Zertifizierungsverfahrens scheuen. Diese These kann allerdings nicht belegt werden, da im Rahmen einer umfangreichen Internetrecherche nicht herausgefunden werden konnte, welche Unternehmen überhaupt nach ISO 37001 zertifiziert sind.

Im Ergebnis hält die Dissertantin fest, dass die Vorgaben dieses Standards ebenso generisch sind und von einem mittelständischen Unternehmen eine gewisse Vorbildung bei Implementierung abfordern. Wenngleich der Standard aufgrund der internationalen Reichweite möglicherweise interessanter als der IDW PS 980 erscheint, bleibt fraglich, ob die Kosten, die bei der Implementierung anfallen werden, tatsächlich den Nutzen rechtfertigen. Dies ist sicherlich dann der Fall, wenn das Unternehmen einen großen Korruptionsvorfall aufgedeckt hat und in der Folge von Stakeholdern indirekt oder einem Gericht direkt dazu aufgefordert wird, unternehmensintern Maßnahmen zu ergreifen. In diesem Fall kann die Umsetzung der Maßnahmen auch mit Hilfe einer Zertifizierung nach dem ISO 37001 als Momentaufnahme bestätigt werden.

7.5. Anti-Korruptionsmaßnahmen als Criminal Compliance im mittelständischen Unternehmen

Zentrales Forschungsthema und zugleich Titel dieses Dissertationsprojekts liegt in der Klärung der Fragestellung, welche präventiven und repressiven Compliance-Maßnahmen es schaffen, das Korruptionsphänomen im Mittelstand unternehmensindividuell und nachhaltig wirksam einzudämmen. Anders als in zahlreichen anderen Ländern und wie bereits in Kapitel 2.2.2.2. erläutert, hat der deutsche Gesetzgeber bislang keine konkreten Anforderungen zur Korruptionsermittlung und -eindämmung veröffentlicht und verfügt auch über keine Anti-Korruptionsbehörde oder Ähnlichem. So hat beispielsweise die oberste britische Korruptionsbekämpfungsbehörde, das Serious Fraud Office (SFO), zur Aufgabe, die sechs Prinzipien des UK Bribery Act einzufordern. Ähnliches verfolgt auch Frankreich mit der

³⁰⁸ vgl. Méan, 2020, S. 20

vergleichsweise jungen Agence Francaise Anticorruption (AFA), die als Behörde zur Umsetzung der Anti-Korruptionsgesetzgebung „Loi Sapin II“ eingerichtet wurde.

Nur weil es in Deutschland an verpflichtenden gesetzlichen Vorgaben zur Anti-Korruption mangelt, bedeutet dies nicht, dass deutsche Unternehmen das Korruptionsphänomen nicht tangiert. Vielmehr haben Unternehmen, und insbesondere mittelständische Unternehmen, so die Chance, eigene und zielführende Maßnahmen zu entwickeln, die die Prävention von Korruption zum Ziel haben.

Anti-Korruptionsspezifische Maßnahmen können Bausteine eines umfassenden Compliance-Management-Systems sein. In der Unternehmensgröße, auf den diese Arbeit den Fokus legt, wird es aus Kapazitäts- sowie Ressourcengründen wohl kaum zu einem Compliance-Management-System kommen, deren Bausteine auch in einem Konzern zu finden sind. Vielmehr geht es um Fokussierung auf das Wesentliche. Aus diesem Grund ist es eine große Herausforderung, Maßnahmen mit dem größtmöglichen Nutzen, unter Einsatz geringer Mittel und Aufwendungen, für ein mittelständisches Unternehmen im Kampf gegen das Korruptionsphänomen zu erarbeiten, die darüber hinaus auch Korruptionsanreize im Unternehmen vorbeugen. In der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie wird die optimale Steuerung von dezentralen Aktivitäten als Prinzipal-Agenten-Theorie gelehrt, die sich in vielen Bereichen des wirtschaftlichen Agierens wiederfindet. Der Prinzipal als hierarchisch überstellte Funktion delegiert an den Agenten. Somit handelt ein Individuum im Auftrag eines anderen und auf dessen Weisung.³⁰⁹ Die Motivation sowie Entscheidungen des Agenten werden durch die vom Prinzipal offerierten Anreize und zur Verfügung gestellten Informationen beeinflusst und gesteuert. Im Falle der symmetrischen Informationsverteilung kann der Prinzipal dem Agenten eine Entscheidung unmittelbar vorschreiben und die Konsequenzen aus der Entscheidung verifizieren.³¹⁰ Liegen Informationen nur asymmetrisch vor, hat der opportunistisch geprägte Agent durchaus ein Interesse, bei seinen Entscheidungen von den Vorgaben des Prinzipals abzuweichen – eine Sanktionierung durch den Prinzipal wäre dann allerdings nicht möglich.³¹¹ Die Herausforderung liegt folglich darin, die Entscheidungen der Agenten, also der Mitarbeiter des mittelständischen Unternehmens,

³⁰⁹ vgl. Mathissen, 2008, S. 1

³¹⁰ vgl. Kleine, 1995, S. 3ff.

³¹¹ ebda

durch die Informationsbereitstellung des Prinzipals zu leiten. Diesen Umstand berücksichtigt die Dissertantin bei der Erarbeitung von Anti-Korruptionsmaßnahmen in den folgenden Kapiteln.

7.5.1. Bedeutung von Integrität

Im Rahmen der Untersuchungen der psychologischen Einflussfaktoren auf das Korruptionsverhalten wurde als Zwischenergebnis festgehalten, dass bei hoher Integrität einer Person die Wahrscheinlichkeit und Vertretbarkeit von Korruption sinkt (vgl. Kapitel 7.1.1.). Aber was ist überhaupt Integrität? Als Begrifflichkeit mittlerweile nahezu im allgemeinen Sprachgebrauch verwendet, findet sich Integrität in Unternehmensbroschüren und Präsentationen wieder. Verschiedenste Interpretationsmöglichkeiten und Verwendungen, auch im Zusammenhang mit Compliance, machen eine Begriffsdefinition notwendig, um ein Verständnis davon zu bekommen, wie Integrität bei der Eindämmung des Korruptionsphänomens helfen kann.

Ein Blick in den Duden verrät die Bedeutung des Wortes in der deutschen Sprache, wonach Integrität als Makellosigkeit, Unbescholtenheit oder Unbestechlichkeit übersetzt wird und hinsichtlich einer politischen Verwendung eher die Unverletzlichkeit eines Staates assoziiert wird.³¹² Im angelsächsischen Sprachraum wird Integrity vielmehr als „the state of being whole and undivided“ und „the quality of being honest and having strong moral principles“ beschrieben.³¹³ Während im englischen Sprachgebrauch Ehrlichkeit und Moral mit Integrität ausgedrückt wird, meint Integrität im deutschen Sprachgebrauch konkret die Unbestechlichkeit. Interessant ist, dass die Bedeutung des Adjektivs „integer“ wiederum als „moralisch einwandfrei und unbestechlich“ beschrieben wird.³¹⁴

Wird Integrität einer Person und deren Handeln zugeschrieben, ist die Rede vom *personalen Integritätsbegriff*. Dieser ist für das konzeptionelle Verständnis der Unternehmensintegrität wichtig, da Unternehmen selber keine Handlungen durchführen können. Es sind die Mitarbeiter des Unternehmens, deren Handlungen als die des Unternehmens verstanden werden. Das Unternehmen ist ohne deren Akteure nicht handlungsfähig. Somit ist

³¹² <https://www.duden.de/rechtschreibung/Integritaet> [abgerufen am 20.11.2020]

³¹³ <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/integrity> [abgerufen am 20.11.2020]

³¹⁴ <https://www.duden.de/rechtschreibung/integer> [abgerufen am 20.11.2020]

Unternehmensintegrität eher als Zuschreibungsbegriff zu verstehen, da Aktivitäten und Handlungen einer Person je nach deren Verhalten von Dritten zugeschrieben werden.³¹⁵ Soll Integrität im Unternehmenskontext verwendet werden, kann nach Auffassung der Dissertantin, wenn überhaupt, vom *moralischen Integritätsbegriff* die Rede sein und meint dann aber eher die Verantwortung des Unternehmens gegenüber moralischen Werten. Nach Meinung von *Schöttl* kann moralische Integrität genauso wenig Objekten zugeschrieben werden, weil es sich eher um eine Ausprägungsform der personalen Integrität handelt.³¹⁶

Aufgrund der englischen Begriffsdefinition, wonach Integrität als „being whole and undivided“ verstanden wird, kann Integrität also die Ganzheit oder Einheit, die sich aus verschiedenen Teilen zu einem Ganzen zusammensetzt, assoziiert werden. *Schöttl*, die sich intensiv mit Integrität im Unternehmen auseinandergesetzt hat, vertritt das ihrer Meinung nach weit verbreitete Verständnis, wonach bei integrem Handeln beispielsweise Worte und Taten oder Prinzipien und Werte zueinander passen und somit konsistent sein müssen.³¹⁷ Dabei geht es nach Auffassung der Dissertantin um ganz persönliche Werte eines jeden Einzelnen, die von einem Individuum gesetzt und gelebt werden, um im Einklang mit sich selbst zu stehen. Diese Meinung wird auch durch *Pollmann* gestützt, der Integrität als Treue zu sich selbst und ein Leben in Einklang mit den eigenen Werten und Idealen definiert.³¹⁸ Steht eine Person also trotz schwieriger Umstände freiwillig hinter seinen Werten und verfolgt seine gesetzten Prinzipien, kann aufgrund der vorangegangenen Herleitung von Ganzheit und Konsistenz ausgegangen werden. Diese Treue zu sich selbst gibt aber noch keinen Aufschluss über den moralischen (guten) Gehalt der Werte und Prinzipien, da es durchaus auch moralische, aber von der Gesellschaft als verwerflich erachtete Wertevorstellungen von Individuen gibt. Außerdem kann es an Authentizität und somit an der persönlichen Integrität einer Person mangeln, sodass moralische Werte und Prinzipien nicht eingehalten werden, sobald es um die Erlangung eines eigenen Vorteils geht.³¹⁹ Ist dies dann ein Identitätsverlust, weil die Person nicht mehr im Einklang mit sich selbst steht und dadurch einen Treueverstoß im Zusammenhang mit ihren eigenen Werten begeht? Integer

³¹⁵ vgl. Schöttl, 2018, S. 39

³¹⁶ ebda, S. 38

³¹⁷ vgl. Schöttl, 2018, S. 48

³¹⁸ vgl. Pollmann, 2005, S. 85

³¹⁹ vgl. Schöttl, 2018, S. 52

zu sein hat etwas damit zu tun, seine moralischen Werte überhaupt zu kennen, um diese glaubhaft auch in einer solchen geschilderten Situation zu leben. Für ein individuelles, bindendes moralisches Kommitment mit sich selbst bedarf es einer Selbstreflexion. In der internationalen wissenschaftlichen Literatur wird Integrität häufig als moralisches Konzept bezeichnet.³²⁰ Sicherlich mag es kulturell bedingt Unterschiede geben, da unterstellt wird, dass moralische Standards, also das objektiv Richtige, von der jeweiligen Gesellschaft beeinflusst werden. Aber auch wenn es keinen einheitlichen Moralstandard geben kann, geben dennoch moralische Grundwerte, die mit Integrität verknüpft werden, eine Richtung vor: ehrlich, unbestechlich, aufrichtig, respektvoll usw.

Schöttl fasst das Integritätsverständnis verständlich zusammen, wonach Integrität ein Bekenntnis zu moralischen Grundwerten ausdrückt, welches sich zusammen mit eigenen, individuellen Werten und Prinzipien in Handlungen widerspiegelt.³²¹

7.5.2. Integrität und Bewusstseinschaffung als Aufhänger zur Korruptionsbekämpfung

Die Dissertantin schließt sich der Auffassung von *Weibler und Kuhn* an, wonach sich Integrität in sozialen Beziehungen entwickeln und äußern kann.³²² Daraus wird abgeleitet, dass integres Verhalten und Handeln erlern- und steuerbar sind, wengleich auch gewisse Integritätsanforderungen an das Unternehmen die Basis darstellen:

1. Unternehmensbekenntnis zu moralischen Grundwerten

Wie bereits im vorherigen Kapitel hergeleitet, inkludiert Integrität bestimmbare Moralstandards. Die Eigentümer oder Führungsebene eines mittelständischen Unternehmens müssen im ersten Schritt daher definieren, auf welchem moralischen Standpunkt sie stehen. Dabei sollten Stakeholder-Gruppen wie Kunden oder Mitarbeiter berücksichtigt werden: „An essential characteristic of taking the moral point of view is to consider the interests of those affected by actions.“³²³ Moralische Grundwerte variieren unternehmens-, aber insbesondere branchenspezifisch und sollten über klassische Grundprinzipien wie Menschenwürde, Gerechtigkeit oder

³²⁰ vgl. z. B. Bauman, 2013, S. 417f; vgl. Pollmann, 2005, S. 99; vgl. Worden, 2003, S. 35

³²¹ vgl. Schöttl, 2018, S. 52

³²² vgl. Weibler/Kuhn, 2012, S. 114

³²³ Bowie, 2010, S. 702

Respekt hinausgehen. Beispielsweise wird sich ein mittelständisches Unternehmen, das nachhaltige Yoga-Matten aus recyceltem Müll herstellt, eher auf Grundprinzipien verständigen, die die soziale Verantwortungsbereitschaft oder das nachhaltige Wirken im Fokus haben. Soll sagen: Unternehmen bzw. deren Eigentümer oder Führungsmitglieder müssen nicht Profis von Moraltheorien sein – aber aus dem Lehrbuch abgeschriebene moralische Grundprinzipien sind keine erarbeiteten, unternehmensindividuellen Moralstandards, wenig authentisch und in der Folge nicht von den für das Unternehmen Handelnden einforder- oder gar umsetzbar.

2. Unternehmenswerte und Prinzipien

Im Rahmen der Begriffsdefinition wurde die Selbstreflexion von eigenen Werten und Prinzipien dargestellt, um Integrität im Unternehmen zu verwirklichen. Diese können nicht wahllos und nach Wunsch, wie man das Unternehmen sehen möchte, zusammengeschrieben werden, sondern müssen individuell aus der Identität des jeweiligen Unternehmens ernsthaft herausgearbeitet werden und zum Kern passen. Integrität kann nur dann erreicht werden, wenn ein Unternehmen, genauso auch eine Person, ehrlich und treu zu sich selbst ist.³²⁴ Denn genauso wie eine Person bei einem Vorteil für sich selbst Prinzipien hinten anstellen könnte, mag es auch Handelnde in einer Doppelmoral geben, die zum Vorteil des Unternehmens gegen unternehmensseitig definierte und eigene Prinzipien verstoßen, um dem Unternehmen etwas vermeintlich Gutes zu tun. Unternehmenswerte und Prinzipien erfassen möglichst das Unternehmenshandeln und drücken aus, wozu das Unternehmen unter Berücksichtigung der moralischen Grundprinzipien bereit ist. Eine grundlegende Akzeptanz können die Werte nur erfahren, wenn auch an dieser Stelle die Interessen der Stakeholder berücksichtigt werden: „Integrity requires that organizations develop a set of values and practices that affirm the rights of customers, associates and shareholders.“³²⁵ Für eine erfolgreiche Umsetzung der definierten Werte und Prinzipien sind Sinn und Zweck unabdingbar und im Zweifel lückenlos begründbar. So kann ein Unternehmen zwar Werte wie Chancengleichheit oder Diversity angeben; verfolgt der Eigentümer allerdings eine rechtspolitische

³²⁴ vgl. Schöttl, 2018, S. 81

³²⁵ Shaw, 1997, S. 61

Auffassung, berechtigen die Werte nicht ihre Existenz und stoßen auf Ablehnung der Unternehmenszugehörigen, wie die folgende dritte Bedingung zeigt.

3. Umsetzung der Unternehmenswerte und Prinzipien

Erst durch das Handeln nach den definierten moralischen Standards und Prinzipien aller Akteure kann Integrität im Unternehmen erreicht werden. Besonders herausfordernd sind Situationen, in denen Standhaftigkeit zu den eigens definierten Werten gefragt ist. Dies insbesondere dann, wenn sich beispielsweise Widerstände durch neue Kulturkreise auftun. Expandiert ein Unternehmen beispielsweise in ein neues Land, stellt sich die Frage, ob die Werte und moralischen Grundprinzipien mitgenommen werden können. Dieser Konflikt wird im Verlauf der Dissertation noch behandelt.

7.5.2.1. Integrität als Führungsinstrument

Auf Worte müssen nun Taten folgen. Die Identifikation der Mitarbeiter mit den vom Unternehmen definierten moralischen Grundwerten, Unternehmenswerten und Prinzipien werden im allgemeinen Sprachgebrauch auch als Corporate Identity verstanden. *Bussmann* beschreibt diesen Zustand sogar als „wirksame Strategie der Kriminalprävention, [...] da eine hohe emotionale und soziale Bindung an das Unternehmen [...] einen Schutz vor Schädigung des eigenen Unternehmens [gewährleistet]“.³²⁶ Aber wie schafft es ein Unternehmen, Mitarbeiter von den Werten zu überzeugen? Gehen wir davon aus, dass Werte und Prinzipien unternehmensindividuell ehrlich herausgearbeitet wurden, sie die Identität des mittelständischen Unternehmens abbilden und aufgrund der Unternehmensgröße bestenfalls sogar die des Gründers oder Eigentümers. Somit wird der vielfach im Compliance-Sprachgebrauch verwendete „tone from the top“³²⁷ von der Dissertantin bei mittelständischen Unternehmen in „Act at the top“ übersetzt, da das obere Top-Management in diesem Fall vermutlich der/die Geschäftsführer/in ist, der in operative Prozesse eingebunden ist. Handelt dieser wertetreu und im Einklang mit den eigens definierten Prinzipien, ergeben sie erst Sinn und zugleich Orientierung für die Mitarbeiter, berechtigen ihre Existenz und fördern das gewünschte Handeln. Geraten seine Handlungen

³²⁶ Bussmann, 2004, S. 42

³²⁷ z. B. Grüninger/Butscher, 2020, S. 155

ins Zwielficht, ist der Prozess der Integrität vergiftet.³²⁸ Führungskräfte werden in diesem Zusammenhang als Unternehmensrepräsentanten verstanden, da sie meist das Unternehmen sowohl im Innen- als auch im Außenverhältnis vertreten. Richten diese also ihr Handeln ebenfalls an dem Integritätskonzept des Unternehmens aus, sind alle weiteren Akteure dazu angehalten, der Ausrichtung zu folgen.³²⁹ Allerdings haben Mitarbeiter im Vergleich zu Geschäftsführern, Gründern oder Eigentümern häufig noch sensiblere Antennen, ob es sich bei dem Verhalten der Führungskraft um leading by example handelt und das Konzept tatsächlich ernst genommen wird oder vermeintliche Führungsvorbilder ausschließlich laut das „Management-Sprech“ proklamieren und für sich selbst konträr zu den Werten stehen.³³⁰ Zur Stärkung des Integritätskonzeptes bedarf es also an Vorbildern, die in der Rolle des Prinzipals mit Authentizität die Eigenverantwortung der Mitarbeiter als Agenten zu integrem Verhalten fördern und im Ergebnis intrinsisch motivierte Individuen, die sich aufgrund ihres Werteverständnisses nahezu selbst führen können und ihre Entscheidungen an denen des Prinzipals ausrichten. Soweit die Zielvorstellung – aber wie wird das erreicht?

Warren Buffet bringt es auf den Punkt: „In looking for people to hire, look for three qualities: integrity, intelligence and energy. And if they don't have the first one, the other two will kill you.“³³¹ Ebenso *Jim Collins*, der in seinem Buch „From Good to Great“ empfiehlt: „First, get the right people on the bus“.³³² Die „richtigen“ Mitarbeiter und Führungskräfte in das Unternehmen zu bekommen stellt wohl die größte Herausforderung dar. Die Integrität eines Bewerbers lässt sich nur äußerst schwer und sicherlich nicht mit einem klassischen Background-Check ermitteln. SCHUFA-Auskunft, Führungszeugnis oder Profile in sozialen Netzwerken eignen sich eher dazu, Informationen über straf- oder disziplinarrechtliche Ermittlungen oder ungeordnete Lebensverhältnisse zu erhalten, die für Arbeitgeber im Hinblick auf risikosensible Bereiche durchaus von Bedeutung sein können.³³³ Zu beachten

³²⁸ Experte 6, 2020, Anlage 6

³²⁹ vgl. Schöttl, 2018, S. 85

³³⁰ vgl. Nagel, 2020, S. 291

³³¹ <https://www.forbes.com/sites/amyanderson/2012/11/28/success-will-come-and-go-but-integrity-is-forever/?sh=1d1face7470f> [abgerufen am 20.11.2020]

³³² <https://www.jimcollins.com/concepts/first-who-then-what.html> [abgerufen am 20.11.2020]

³³³ vgl. Schwarz, 2018, S. 492

sind dabei aber zum einen datenschutzrechtliche Vorgaben, wonach allerdings das einfache „googlen“ durchaus als offensichtlich öffentlich gemachte Daten angesehen werden (Art. 9 Abs. 2 DSGVO). Zum anderen werden hingegen Auskünfte der SCHUFA oder eines polizeilichen Führungszeugnisses nie arbeitgeberseitig über die jeweilige Stelle beschafft werden können. Hier sind Arbeitgeber auf die Mithilfe des Bewerbers angewiesen, der im Übrigen aber nicht dazu verpflichtet ist, seine kriminelle Karriere zu offenbaren, sofern es nicht für die Position entscheidend ist. Beispielhaft wäre in diesem Zusammenhang Trunkenheit am Steuer zu nennen – sofern die zu besetzende Position im Innendienst liegt, hat der Arbeitgeber keinen Anspruch auf Information zu dieser Straftat. Handelt es sich hingegen um eine Position im Außen- oder Fahrdienst, wäre diese Information äußerst zweckdienlich.

Kommen wir aber zurück zu der zu identifizierenden Integrität eines Bewerbers. Formal können relevante Auffälligkeiten in Bewerbungsunterlagen nicht zu unterschätzende Anzeichen sein, die nicht übersehen werden dürfen.³³⁴ Das mag auf den ersten Blick banal klingen – eigene praktische Erfahrungen zeigen aber, dass beispielsweise im Lebenslauf und den eingereichten Zeugnissen sich widersprechende Daten auf eine Täuschung hinweisen können.

Bei der Erarbeitung der psychologischen Einflussfaktoren ist die Dissertantin zu dem Ergebnis gekommen, dass hohe Intelligenz eher dazu führt, korrupte Handlungen abzulehnen, wenngleich auch Intelligenz dazu genutzt werden kann, das Entdeckungsrisiko einer korrupten Handlung bewusst einzudämmen (vgl. Kapitel 7.1.2.). Dies deckt sich mit dem vorangeführten Zitat von Buffet, wonach Intelligenz ohne Integrität für das Unternehmen gefährlich werden kann. Im Rahmen der empirischen Forschung dieser Dissertation wurde der Nutzen von IQ Tests bei der Personalauswahl diskutiert. Im Ergebnis hält kein Experte Intelligenztests für wirkungsvoll und realistisch umsetzbar.³³⁵ Nicht zuletzt seien Tests insbesondere von intelligenten Kandidaten erlernbar und werfen nur ethische sowie arbeitsrechtliche Kritikpunkte auf.³³⁶ Darüber hinaus ist bekannt, dass Genies nicht

³³⁴ vgl. Hugger/Simon, 2020, S. 684

³³⁵ So. z. B. Experte 3, 2020, Anlage 3; Experte 7, 2020, Anlage 7; Experte 11, 2020, Anlage 11; Experte 13, 2020, Anlage 13; Experte 16, 2020, Anlage 16

³³⁶ Experte 3, 2020, Anlage 3; Experte 13, 2020, Anlage 13; Experte 14, 2020, Anlage 14

unbedingt menschlich überzeugen und sich eher als egozentrische Autokraten zeigen.³³⁷ Eigensüchtiger und autoritärer Führungsstil dürfte nicht an erster Stelle der wünschenswerten Eigenschaften einer potenziellen Führungskraft stehen. In diesem Zusammenhang verweist die Dissertantin an das Kapitel 7.1.1., in dem das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit behandelt wird. Hier wurde geschlussfolgert, dass die Gewissenhaftigkeit durchaus Potenzial dazu hat, als artverwandt mit der Integrität gesehen zu werden.

Integritätstests hingegen können nach Meinung der Experten wichtige Erkenntnisse über den Bewerber liefern.³³⁸ Diese können so durchgeführt werden, dass Bewerber im Rahmen des Vorstellungsgesprächs mit Dilemma-Situationen konfrontiert werden, die sich aus einem unternehmensindividuellen und realistischen Fallbeispiel ergeben. Dieses Vorgehen gibt Aufschluss darüber, ob der Bewerber sich

- a. überhaupt intrinsisch darauf einlässt und
- b. welche Reaktion bzw. ob er die gewünschte Reaktion zeigt.

Auch wenn die Gefahr besteht, ist es sicherlich schwer, in einer so spontanen Situation eine gewünschte Reaktion zu zeigen. Es wird davon ausgegangen, dass es selbst intelligente Bewerber in einer spontanen Situation kaum schaffen, jemand zu sein, der sie nicht sind.³³⁹

Im Ergebnis stellt der intensive Personalauswahlprozess ein wichtiges Instrument dar, der im Unternehmen jedweder Größe dazu genutzt werden sollte, sich für den „richtigen“ Bewerber zu entscheiden. Gelänge es dem Unternehmen, ausschließlich Mitarbeiter zu rekrutieren, die sich durch Personenfaktoren auszeichnen, die korruptionsablehnend wirken, würden vermutlich ausschließlich Anti-Korruptionsmaßnahmen im Unternehmen notwendig, die Situationsfaktoren fokussieren. Ein kleines, mittelständisches Unternehmen steht allerdings vor der Herausforderung, überhaupt gute Bewerber auf sich aufmerksam zu machen, um dann aus einer Vielzahl selektieren zu können. Wurde sich dann für einen Kandidaten entschieden, dessen Integrität sich eigens im Rahmen des Tests als herausragend

³³⁷ vgl. Schwarz/Ritzenhoff, 2020, S. 321

³³⁸ Experte 2, 2020, Anlage 2; Experte 7, 2020, Anlage 7; Experte 16, 2020, Anlage 16

³³⁹ Experte 16, 2020, Anlage 16

darstellte, sind Unternehmen umso mehr gefordert, kontinuierlich wirksame, integritätsfördernde Maßnahmen zu installieren.

7.5.2.2. Integritätsfördernde Maßnahmen

Integrität der Mitarbeiter kann erreicht werden, wenn sich mit den Inhalten des Integritätskonzeptes auseinandergesetzt wird. Dafür bietet es sich an, die unternehmensindividuellen, moralischen Grundwerte sowie die definierten Unternehmenswerte schriftlich zur Kenntnis zu bringen. Wenn es auch hochtrabend klingen mag, ist unter der schriftlichen Zusammenfassung nichts anderes als im allgemeinen Compliance-Sprachgebrauch verwendete Code of Conduct zu verstehen. Dieser wird auch von mehreren Experten als integritätsfördernde Maßnahme angesehen³⁴⁰, wenngleich er alleine als Hochglanzpapier eher ein zahnloser Tiger ist.³⁴¹ Eine kritische Stimme erachtet einen Code of Conduct nicht nachweislich als integritätsförderndes Mittel, sondern eher als Makulatur – der aber dennoch kaum weggelassen werden kann.³⁴²

Ob es Sinn macht, die Zusammenfassung der Grundwerte und Prinzipien tatsächlich „Code of Conduct“ zu nennen, ist nach Auffassung der Dissertantin unternehmensindividuell und branchenabhängig zu entscheiden und hängt zu einem großen Teil von Unternehmenshistorie und Mitarbeiterstruktur ab. Die Mitarbeiter aus einem mittelständischen Unternehmen einer ländlichen Region mögen einen Code of Conduct, der auch unter dieser Begrifflichkeit veröffentlicht wird, als „neumodischen Quatsch“ ablehnen und wissen nichts damit anzufangen. Diese kämen eher mit einer Zusammenfassung unter dem beispielhaften Titel „Das sind WIR“ zurecht, während der Titel hingegen in einem mittelständischen Start-up Unternehmen als antiquiert gelten könnte. Eine adressatengerechte Wortwahl sowie Format bilden die Basis für Akzeptanz und Erfolg. Wichtig ist, dass den Mitarbeitern die von dem Inhaber, Gründer oder Geschäftsführer formulierten Grund- und Unternehmenswerte im ersten Schritt schriftlich zur Kenntnis gebracht werden.

³⁴⁰ Experte 7, 2020, Anlage 7; Experte 12, 2020, Anlage 12; Experte 13, 2020, Anlage 13; Experte 15, 2020, Anlage 15; Experte 16, 2020, Anlage 16

³⁴¹ Experte 13, 2020, Anlage 13; Experte 14, 2020, Anlage 14

³⁴² Experte 4, 2020, Anlage 4

Eine ausschließliche Broschüren-Kommunikation reicht aber nicht aus. Um dem Integritätskonzept Nachdruck zu verleihen, ist zur tatsächlichen Integritätsförderung ein Erfolgsfaktor, sich mit den Inhalten auseinanderzusetzen. *Nagel* hat vier Schritte definiert³⁴³, die im Folgenden von der Dissertantin mit konkreten Vorgehensweisen angereichert werden:

1. Einmal ist keinmal

Die erstmalige Kommunikation der moralischen Grundwerte und definierten Unternehmenswerten ist der Startpunkt für eine Reihe von wiederkehrenden Sensibilisierungsmaßnahmen. Die Kommunikation darf nicht intergalaktisch sein und muss authentisch, aber mit Nachdruck vom Gründer, Eigentümer oder Geschäftsführer wirken.

2. Gesagt heißt nicht verstanden

Der Gründer, Eigentümer oder Geschäftsführer hat sich im Rahmen der Entwicklung umfangreich mit dem Integritätskonzept beschäftigt und damit einen großen Vorsprung vor den weiteren Akteuren. Die Mitarbeiter werden sich fragen, was das Konzept für die eigene Tätigkeit bedeutet, welche konkreten Handlungen daraus abgeleitet bzw. erwartet werden und welche Konsequenzen daraus folgen können. In diesem Zusammenhang bieten sich Dilemmata oder konkrete Fallbeispiele an, bei denen Konfliktsituationen mithilfe von Handlungsanleitungen gelöst werden.³⁴⁴ In diesem Zusammenhang können auch Konsequenzen aufgegriffen werden.

3. Verstanden bedeutet nicht verinnerlicht

Nachdem das Gesagte verstanden ist, werden die Mitarbeiter sich eine Meinung bilden und in die Selbstreflexion gehen. Diesen Schritt musste das Unternehmen bzw. dessen oberste Führungsperson bei der Entwicklung der Werte und Prinzipien ebenfalls durchlaufen. Hier kommt das Thema Identität, diesmal auf Seiten der Akteure, ins Spiel und die Frage, ob ich mich als Handelnder mit den Unternehmenswerten identifizieren kann.

³⁴³ vgl. Nagel, 2020, S. 291

³⁴⁴ Experte 7, 2020, Anlage 7; Experte 12, 2020, Anlage 12; Experte 13, 2020, Anlage 13; Experte 15, 2020, Anlage 15

4. Verinnerlicht bedeutet nicht danach gehandelt

Häufig ist eine Präferenz für Moral vorhanden, wenngleich diese mit den definierten moralischen Grundwerten gefördert werden muss.³⁴⁵ Der tatsächliche Transfer der Werte und Prinzipien in die tägliche Arbeit kann keinem abgenommen, wenngleich aber eng begleitet werden. Nach Meinung der Dissertantin besteht aber eine realistische Chance, eine Bereitschaft der Mitarbeiter nach den Werten zu handeln, wenn die Schritte eins bis drei konsequent durchlaufen werden. Menschen in einer Organisation mitzunehmen und zu begeistern, erfordert immer Geduld, Disziplin und Willenskraft – insbesondere auf Seiten der Führungskräfte, die mit ihrer Vorbildfunktion nicht nur die Mitarbeiter mitnehmen, sondern auch Leitplanken (hier die Unternehmenswerte) ständig aufzeigen und damit den Weg ebnen.

Um das Handeln nach den Grundsätzen und -werten zu fördern, erachtet die Dissertantin eine „Belohnung“ bei richtigem Verhalten in Konfliktsituationen für sinnvoll. In der Betriebswirtschaftslehre können Anreize materieller sowie immaterieller Natur sein, die zur Motivation zum Zwecke der Realisation des Organisationsziels geleistet werden.³⁴⁶ Diese ist von der klassischen Incentivierung von regelkonformen Verhalten zu unterscheiden, da es vielmehr um einen Schulungsaspekt geht, der wie folgt aussehen könnte:

Mitarbeiter werden motiviert, Interessenskonflikte, die im Rahmen der täglichen Arbeit aufkommen, beim jeweiligen Vorgesetzten oder einer definierten Stelle anzuzeigen. Dadurch werden zugleich Konflikte und Dilemmata sichtbar mit denen dann wiederum andere Mitarbeiter sensibilisiert werden können. Durch das wiederkehrende Thematisieren von Integritätsaspekten verinnerlichen die Mitarbeiter die moralischen Grundsätze des Unternehmers und identifizieren sich mit ihnen. Mit Aufzeigen des Konfliktes erntet der Mitarbeiter einen Punkt. Sind drei oder fünf Punkte (abhängig von Unternehmensgröße und Branche) gesammelt, erhält der Mitarbeiter eine Belohnung. Diese kann unterschiedlich ausgestaltet sein, sollte aber vorher transparent festgelegt werden. Dabei ist nicht entscheidend, dass es sich

³⁴⁵ Experte 15, 2020, Anlage 15

³⁴⁶ vgl. Petersen, 1988, S. 4

um finanzielle, sondern um motivierende Belohnungen handeln muss, die für ein mittelständisches Unternehmen tragbar sind. Dies kann beispielsweise ein zusätzlicher Urlaubstag für den Geburtstag sein, ein Wochenendtrip mit dem Cabriolet des Eigentümers oder die Zurverfügungstellung des Betriebsgeländes für eine private Feier des Mitarbeiters. Die Beispiele sind sicher nicht abschließend, haben aber Potential, die intrinsische Motivation zum integren Verhalten der Mitarbeiter zu fördern. *Hastenrath und Müller* stützen diese Auffassung demzufolge, dass es nicht unbedingt die Geldbeträge sind, die eine Motivation auslösen.³⁴⁷

Diese vier Schritte sind in jeder Unternehmensgröße jedweden Landes anwendbar. Wichtig ist der Dissertantin aufzuzeigen, dass es nicht nur die großen Unternehmen und Konzerne sind, die das Thema Integrität angehen können. Auch mit straffer Kostenstruktur eines mittelständischen Unternehmens stellt dieser Weg eine gangbare und leicht umzusetzende Methode dar.

7.5.2.3. Gemeinsamkeiten von Integrity- und Change Management

Diesem Abschnitt gehen eine Begriffsdefinition von Integrität, Bausteine zur Entwicklung eines Integritätskonzeptes und integritätsfördernde Maßnahmen einschließlich der Rolle der Führungskräfte voraus. Das Unternehmen ist also auf dem Weg, eine sog. Integritätskultur zu entwickeln. Zusammengefasst kann an dieser Stelle von einem Integritätsmanagement (im Folgenden Integrity Management) gesprochen werden, bei dem die Führungskräfte die Rolle der Integrity Manger einnehmen und die in der folgenden Abbildung gezeichnete Kurve durch ihr Handeln (integritätsfördernde Maßnahmen) beeinflussen.

³⁴⁷ vgl. Hastenrath/Müller, 2017, S. 157

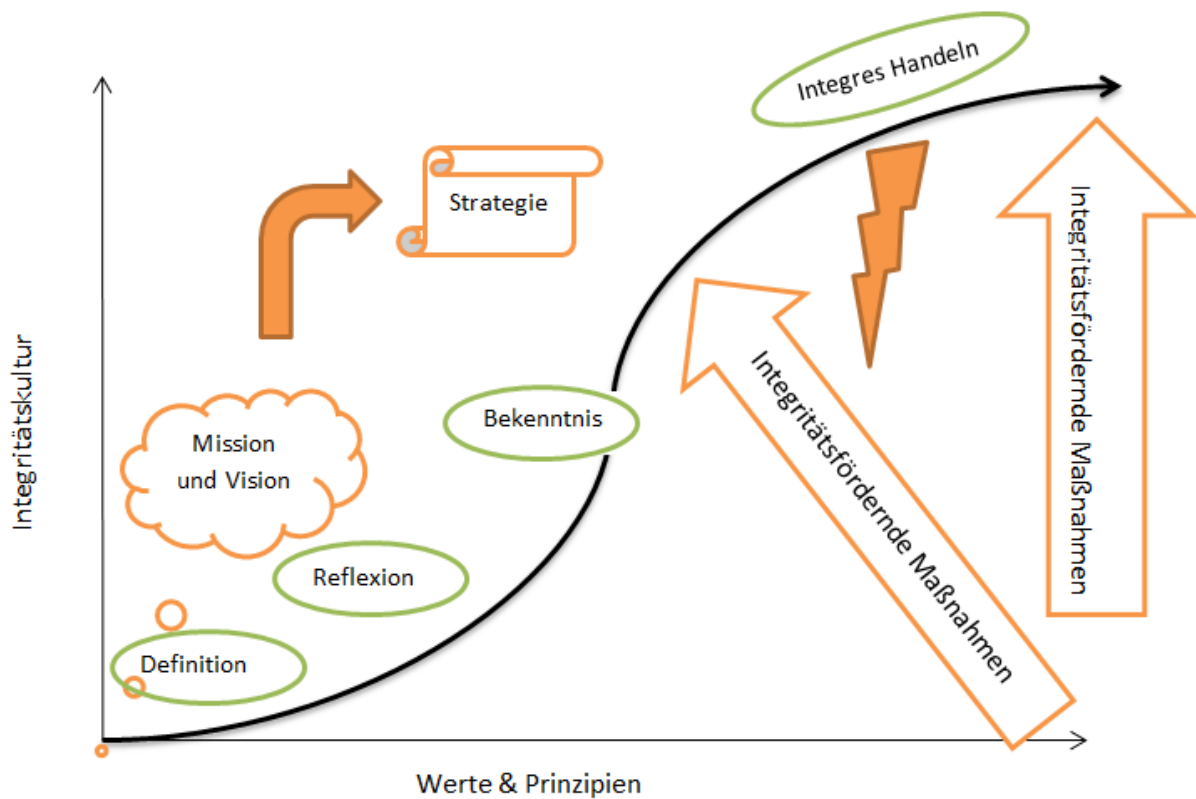


Abbildung 2: Integrity vs. Change (Quelle: eigene Darstellung).

Der Verlauf der Kurve zeigt das Verhalten der Akteure des Unternehmens, die sich auf Basis von Mission, Vision und Strategie hin zu einem integren Verhalten und Handeln entwickeln. Je nach Herkunft (im unternehmenshistorischen Sinne gesehen) und Vergangenheit (in Bezug auf mögliche Vorfälle im Unternehmen) können Unternehmensbeteiligte mit einem Bekenntnis zu moralischen Grundprinzipien und Unternehmenswerten zu einer Verhaltensänderung indirekt aufgefordert werden. Mission, Vision und Strategie der Geschäftsführung stoßen unbemerkt einen Veränderungsprozess bei den Handelnden an, der erst im Verlauf hin zu einer Integritätskultur erkannt wird – nämlich dann, wenn auf die Mitarbeiter Maßnahmen einwirken, für deren Umsetzung tatsächlich eine Verhaltensänderung notwendig wird. Mitarbeiter werden aus ihrer Eigenkultur („Das machen wie hier so und das haben wir schon immer so gemacht“) im wahrsten Sinne herauskatapultiert und befinden sich fortan im Change. Dieser Moment ist in der Abbildung als orangefarbener Blitz dargestellt, der aber auch im Entwicklungsprozess bereits kurz nach dem Bekenntnis einschlagen kann. Change ist immer auch strategisch motiviert – mit einem

Bündel an Aufgabenstellungen soll ein Weg von A nach B gegangen werden.³⁴⁸ Wie in jedem Change Prozess, müssen die Mitarbeiter auf dem Weg unterstützt werden. Dazu zählen ganz sicher die von der Dissertantin ab Seite 107 aufgeführten vier Schritte. Mangelndes Selbstbewusstsein der Mitarbeiter wird dadurch aufgelöst, dass Konflikte aus der täglichen Arbeit und den definierten Werten offengelegt werden (müssen), um sie nach dem hier vorgestellten Konzept belohnen zu können.

7.5.2.3.1.1 Speak-up-Kultur

Durch Mission, Vision und Strategie wird die Integritätskultur automatisch Teil von Organisation und Prozess.³⁴⁹ Nicht nur die Mitarbeiter, sondern die gesamte Organisation muss bereit sein, sich zu öffnen. Öffnen heißt in diesem Sachzusammenhang auch, sich gegenüber Mitarbeitern zu öffnen. Dies geschieht im ersten Schritt durch eine offene Kommunikation innerhalb des Unternehmens. Kommunikation ist aber keine Einbahnstraße³⁵⁰ – sie geht also nicht nur von Unternehmensseite aus, sondern auch von Seiten der Mitarbeiter. Es bedarf einer Kommunikationskultur, in der Themen offen angesprochen werden. Diese wird im Compliance-Zusammenhang auch als Speak-up-Kultur bezeichnet, meint aber im Kern das Gleiche. Es ist Teil einer verantwortungsvollen Führung, Themen offen und ohne Angst ansprechen zu können, wenngleich es aber den Akteuren Mut abverlangt.³⁵¹ Speak-up fördert den Innovationsgeist der Mitarbeiter mittelständischer Unternehmen, ist sinnstiftend und erhöht zugleich die Motivation und Produktivität.³⁵²

7.5.2.3.1.2 Feedback-Kultur

Dialoge ermöglichen, Verhalten und Handeln des Gegenübers zu verstehen und nachzuvollziehen. Eine gute Speak-up Kultur wird von der Dissertantin als Basis für eine Feedback-Kultur verstanden, da erst durch die Bereitschaft, überhaupt etwas zu sagen, ein Feedback entstehen kann. Hat ein Mitarbeiter den „Mut“, ein kritisches Thema anzusprechen, bekommt vom Adressaten aber kein Feedback, signalisiert dies Gleichgültigkeit und Desinteresse für das angesprochene Thema. Abgestempelt in dem

³⁴⁸ vgl. Nagel, 2020, S. 292

³⁴⁹ So auch Experte 16, 2020, Anlage 16

³⁵⁰ Experte 5, 2020, Anlage 5

³⁵¹ vgl. Schwarz/Ritzenhoff, 2020, S. 322

³⁵² vgl. Ritzenhoff et al., 2019, S. 1

Kapitel „Interessiert eh‘ niemanden“ wird der Mitarbeiter sich vermutlich kein zweites Mal zum Speak-up motivieren können. Zugleich muss eine Diskussionsbereitschaft vorhanden sein, da die Erfahrungen aus Umsetzung der Grundprinzipien und -werte in der Praxis entscheidend für die Weiterentwicklung von Mission, Vision und Strategie sind. Eine Diskussionskultur ist zudem Erfolgsfaktor für die ständige Selbstreflexion von Führungskräften und Mitarbeitern.

7.5.2.3.1.3 Fehlerkultur

Integritätskultur erfordert auch eine konstruktive Fehlerkultur.³⁵³ Dafür muss Klarheit darüber bestehen, was überhaupt Fehler sind. Wo Menschen arbeiten, passieren Fehler – dies darf ganz sicher nicht fehlerhaftes Verhalten von Mitarbeitern exkulpieren. Werden Fehler aber nicht akzeptiert, herrscht eine Angstkultur, die wiederum die in Kapitel 7.5.2.3.1.1 beschriebene Innovationkraft schmälert. Mit der Implementierung einer Fehlerkultur wird Angstkultur abgebaut, da Mitarbeiter bereit sind, über den „Tellerrand“ hinauszublicken. Dem sind durch die von der Führungskraft gesetzten Leitplanken Grenzen gesetzt, um (bildlich gesprochen) nicht von der Straße abzukommen.

7.5.3. Unternehmensindividuelle Bewertung des Risikos „Korruption“

Bezugnehmend auf Kapitel 7.4., indem die drei beeinflussenden Faktoren zur Ausgestaltung eines Compliance-Management-Systems erarbeitet wurden, kommt die Dissertantin nun auf das dritte Kernelement, das Geschäftsrisiko, zurück. Ziel der Arbeit ist es nicht, effektive Bausteine für ein allumfassendes Compliance-Management-System für ein mittelständisches Unternehmen zu definieren. Es geht also nicht um sämtliche Rechts- und Risikogebiete, die üblicherweise im Rahmen einer Risikoanalyse identifiziert und bewertet werden. Vielmehr wurde der Schwerpunkt dieser Arbeit und insbesondere des Kapitels 7.5. auf die effektiven Maßnahmen von Criminal Compliance zur Eindämmung von Korruption im Mittelstand gelegt.

Um die Anti-Korruptions-Stellschrauben im Unternehmen, die sich zur Prävention und Detektion von Fehlverhalten eignen, zu finden, bedarf es einer konkreten, unternehmensindividuellen Bewertung des Risikos Korruption. Bleibt diese aus, läuft das

³⁵³ Experte 11, 2020, Anlage 11

Unternehmen Gefahr, in falsche oder unwirksame Maßnahmen zu investieren, die das Ziel, den Schutz sowie die Existenz des Unternehmens, verfehlen. Der Eigentümer oder Geschäftsführer kennt sein Geschäft gut. Aus Sicht der Dissertantin macht es daher wenig Sinn, die individuelle Bewertung des Risikos für die eigene Unternehmung extern zu vergeben. Diese Meinung vertritt u. a. auch *Moosmayer*³⁵⁴. Die Erarbeitung einer individuellen Bewertung des Risikos Korruption stellt ihn vor keine unglaubliche Herausforderung, wenngleich das Ergebnis ihn zusätzlich sensibilisieren mag. Aufgrund von Unternehmensgröße und Komplexität liegt das Know-how häufig sowieso beim Inhaber selbst oder deren Führungsriege.³⁵⁵ Hilfreich mag lediglich externe Unterstützung nach erfolgreicher Bewertung sein, um Aspekte aus der natürlichen „Betriebsblindheit“ nicht zu vernachlässigen. Jedenfalls schafft die Einbindung von Mitarbeitern in den Risikobewertungsprozess Bewusstsein für das Risiko und Thema Korruption an sich und wird laufend aktualisiert und angepasst werden müssen.

7.5.3.1. Unternehmensstruktur

Für die Bewertung des Risikos Korruption sind zunächst das Geschäftsmodell und die Branche entscheidend, in der die Unternehmung betrieben wird. Die Dissertantin unterstellt ein höheres Risiko für wirtschaftskriminelle Handlungen, wenn das Geschäftsmodell und die Branche in der Politik im Fokus stehen. Will ein Unternehmer Forderungen der Politik nachkommen oder hat eine Partei ihren Wählern die Erreichung eines Parteiziels in einer Wahlperiode zugesagt, kann es zu einem indirekten Druckaufbau auf beiden Seiten kommen. Ein Beispiel dafür ist der nun insolvente Zahlungsdienstleister Wirecard, der zwar nicht dem Mittelstand zuzuschreiben ist, das Protegieren durch Politik und in der Öffentlichkeit vertretenen Persönlichkeiten aber gut veranschaulicht, zu welchen Handlungen ein Unternehmen bereit sein kann.³⁵⁶ Darüber hinaus ist Korruption ein branchenabhängiges Phänomen – insbesondere die Baubranche, Unternehmen der Rüstung und des Energiesektors sind von Korruption betroffen.³⁵⁷

³⁵⁴ vgl. Moosmayer, 2012, S. 32

³⁵⁵ vgl. Butscher, 2014, S. 254

³⁵⁶ Mehr dazu s. <https://www.capital.de/wirtschaft-politik/capital-erklaert-wirecard-und-die-politik> [abgerufen am 22.11.2020]; <https://www.tagesspiegel.de/politik/wirecard-affeare-im-finanzausschuss-warum-die-regierung-nervoes-sein-muss/26044924.html> [abgerufen am 22.11.2020]

³⁵⁷ Experte 8, 2020, Anlage 8

Es spielt auch eine Rolle, in welchen Ländern das Unternehmen Standorte betreibt und Mitarbeiter beschäftigt, da das Vorkommen von Korruption sowie die Wahrnehmung von deren Akzeptanz und politischer Verfolgung abhängt. Interessant ist in diesem Zusammenhang, wie der Vertrieb von Waren, Produkten oder Dienstleistungen stattfindet und ob auch externe Vertriebsvermittler für das Unternehmen aktiv sind.

7.5.3.2. Kunden- und Lieferantenstruktur

Ist das mittelständische Unternehmen ausschließlich in Deutschland vertreten, bezieht aber beispielsweise Ware zur Produktion und Verarbeitung aus der ganzen Welt, sollte auch dieser Aspekt in die Bewertung des Korruptionsrisikos einfließen. Gleiches gilt in dieser Konstellation, wenn das Unternehmen ausschließlich von einem deutschen Standort aus Kunden in aller Welt bedient. Hierbei ist auch zu berücksichtigen, ob es ein Abhängigkeitsverhältnis zu Zulieferern oder sonstigen Drittparteien gibt. Die Dissertantin schließt sich der Auffassung von *Moosmayer* an, der in diesem Zusammenhang darauf hinweist, dass Geschäften mit der öffentlichen Hand bzw. staatlichen Stellen insgesamt vermutlich ein erhöhtes Korruptionsrisiko zuzuschreiben ist.³⁵⁸

7.5.4. Präventive Maßnahmen zur Verhinderung von unternehmerischen Tatanreizen

Auf Basis der unternehmensindividuellen Bewertung des Risikos Korruption für das mittelständische Unternehmen wird es in der Folge darum gehen, dieses zu steuern. Risikosteuerung bedeutet, sich intensiv damit auseinanderzusetzen, mit welchen Maßnahmen welche Ausprägungen von Korruption vermieden, vermindert, verlagert oder akzeptiert werden. Ist das Unternehmen beispielsweise auf einen Konsumentenmarkt in einem korruptionsanfälligen Land angewiesen, wird das Risiko, das mit dem Geschäft in dem Land einhergeht, ausschließlich vermindert werden können. Vermeiden würde den Rückzug aus dem Land bedeuten – Akzeptanz hätte ggf. existenzbedrohende Auswirkungen für das Unternehmen.

Bewusst wurden im ersten Schritt der Dissertation die auf das Korruptionsverhalten einwirkenden psychologischen und situativen Einflussfaktoren beleuchtet. Die gewonnenen Erkenntnisse daraus können Aufschluss über die zu implementierenden Maßnahmen geben.

³⁵⁸ vgl. Moosmayer, 2012, S. 27

Für ein mittelständisches Unternehmen ist es umso wichtiger, effektive Maßnahmen ohne herausragende finanzielle Aufwendungen zu etablieren, die langfristig Nutzen stiften.

Absichtlich hat die Dissertantin das Thema Integrität vorgelagert erarbeitet, da dieses durchaus das Potenzial dazu hat, als ein Element von Criminal Compliance angesehen zu werden. Integrität stellt das Fundament sämtlicher präventiver, unternehmensindividueller Maßnahmen von Criminal Compliance dar. Werte und Führung ergeben den äußeren Rahmen von Prävention.³⁵⁹ Da es aber neben den personellen auch organisatorische Maßnahmen zur Korruptionsprävention und -detektion im Unternehmen gibt, wird hier eine Differenzierung vorgenommen. Zusammengefasst ist hier von sog. POMs (personelle und organisatorische Maßnahmen) die Rede, die nach Erarbeitung auch noch einmal zusammengefasst dargestellt werden.

7.5.4.1. Mitarbeiterzufriedenheit und -wertschätzung

Im Rahmen der Analyse der Personenfaktoren, die das Korruptionsverhalten beeinflussen, waren (neben anderen) der organisationale Zynismus sowie die emotionale Kompetenz Untersuchungsbestandteil (vgl. Kapitel 7.1.3. und 7.1.4.) Den Ergebnissen zur Folge lässt sich der organisationale Zynismus mit dem Faktor Identität in Verbindung bringen – findet bei neuen Mitarbeitern keine gute Einarbeitung statt und werden Grundwerte und Prinzipien nicht mit auf den Weg gegeben, wird das Zugehörigkeitsgefühl zum Team nur schwer geprägt und der Mitarbeiter kann sich nicht mit dem Unternehmen und dessen Werteverständnis identifizieren.³⁶⁰ Zynismus geht aber auch mit Integrität einher³⁶¹, woraus die Dissertantin schlussfolgert, dass der organisationale Zynismus entsteht, sofern Mitarbeiter keine Integritätskompetenzen aufweisen. Er wird zynisch, weil er innerlich unzufrieden ist – mit sich selber und seinem Arbeitgeber, weil es keinen Gestaltungsspielraum gibt und er sich machtlos fühlt.³⁶² Hat der Mitarbeiter keine gute Meinung zum Unternehmen und dessen Führungsriege, handelt er eher korrupt, weil ihn die Nachteile, die dem Unternehmen entstehen, nicht interessieren.³⁶³ Diese These wird durch

³⁵⁹ Experte 2, 2020, Anlage 2

³⁶⁰ Experte 5, 2020, Anlage 5

³⁶¹ Experte 12, 2020, Anlage 12; Experte 13, 2020, Anlage 13

³⁶² Experte 13, 2020, Anlage 13

³⁶³ Experte 12, 2020, Anlage 12

die Beeinflussung des Verhaltens bei hoher emotionaler Kompetenz gestützt. Es gibt eine geringere Neigung zu korruptem Verhalten, wenn die Bindung („Was ich liebe, mache ich nicht kaputt“³⁶⁴) an das Unternehmen hoch ist.³⁶⁵ Emotional kompetente Personen weisen häufig eine hohe intrinsische Motivation auf und sind aufgrund ihrer positiven Einstimmung und Selbstregulation weniger frustriert und zufriedener (vgl. auch Kapitel 7.1.4.).³⁶⁶

Die Dissertantin sieht den Faktor der Mitarbeiterzufriedenheit als wesentliches Kriterium für die Prävention von Korruption an, die sich durch einfache, für manche antiquierte Führungskräfte aber auch herausfordernde Maßnahmen umsetzen lässt. Zunächst geht es um Menschen als Wesen, die Zuwendung schätzen und nicht wie Maschinen behandelt werden möchten – sich als Führungskraft für Belange der Arbeitnehmer einzusetzen und zu kümmern sowie Interesse zu zeigen, hat eine gute Wirkung auf den Arbeitnehmer.³⁶⁷ Dazu zählen auch gute Arbeitsbedingungen, die die Zufriedenheit der Belegschaft steigern.³⁶⁸ Zufriedenheit folgt also auf Wertschätzung, die sich nicht unbedingt monetär ausdrücken muss.³⁶⁹ Wertschätzung bedeutet auch, sich für Ideen oder Meinungen der Arbeitnehmer zu interessieren und partizipieren zu lassen. Es braucht einen Dialog, der durch eine Speak-up Kultur angestoßen wird.³⁷⁰

Wie in Kapitel 7.5.2.3. herausgestellt, ist neben Speak-up auch eine Feedback-Kultur wichtig. Feedback geben zu dürfen ist ein weiterer Aspekt der Wertschätzung. Das Unternehmen kann sich seine ausgeprägte Feedback-Kultur dadurch zu Nutzen machen, indem es die Zufriedenheit der Mitarbeiter erhebt und so einen Überblick darüber bekommt, ob sich ein organisationaler Zynismus im Unternehmen breitmacht. Bei ausgeprägter Speak-up und Feedback-Kultur lassen sich Personen identifizieren, die still werden – derjenige, der nicht kritisiert, resigniert möglicherweise bereits. Die Möglichkeit der Zufriedenheitsbefragungen wird von mehreren Experten als adäquate Maßnahme zur Korruptionsprävention

³⁶⁴ Experte 5, 2020, Anlage 5

³⁶⁵ Experte 4, 2020, Anlage 4

³⁶⁶ Experte 14, 2020, Anlage 14

³⁶⁷ Experte 13, 2020, Anlage 13

³⁶⁸ ebda

³⁶⁹ Experte 10, 2020, Anlage 10

³⁷⁰ Experte 2, 2020, Anlage 2; Experte 6, 2020, Anlage 6

angesehen³⁷¹, wengleich auch ein Experte darauf hinweist, dass sich ohne etablierte Speak-up und Feedback-Kultur niemand traut, wahrheitsgetreu seine Meinung zum Ausdruck zu bringen.³⁷² Da aber insbesondere in Change Situationen, also der Moment, in dem Mitarbeiter ihre Eigenkultur auflösen und sich beispielsweise zu Wertvorstellungen des Unternehmenseigners bekennen müssen, ist die Mitarbeiterzufriedenheit bedeutend. Auch bei noch nicht hinreichender Integration einer Feedback-Kultur sollte dann wenigstens die Möglichkeit der anonymen Befragung genutzt werden.

Zufriedenheitsbefragungen dienen auch dazu, das Verhalten der Führungskräfte zu hinterfragen. Wenn der Eigentümer oder Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens auch meint, seine Führungsriege zu kennen, können Eigen- und Fremdbild auseinandergehen. Aus der Analyse des personellen Einflussfaktors der Psychopathie wurde deutlich, dass diese Führungskräfte die Kompetenz besitzen, „nach oben“ ein anderes Menschenbild abzugeben als gegenüber den unterstellten Mitarbeitern (vgl. Kapitel 7.1.5.). Psychopathen sind schwer zu entdecken – sie sind nicht steuer- und regulierbar und richten mit ihrem Verhalten gegenüber Mitarbeitern mehr Schaden an, als dass sie Nutzen stiften – man muss sie loswerden.³⁷³

Neben den psychopathischen Eigenschaften geben Mitarbeiterbefragungen auch Aufschluss darüber, ob Führungskräfte als Vorbilder angesehen werden und die moralischen Grundwerte, Unternehmenswerte und Prinzipien zur Anwendung kommen. Es kann zudem die von den Mitarbeitern wahrgenommene Integrität der Führungskräfte festgestellt werden, die ein Erfolgskriterium für eine langfristige und nachhaltige Integritätskultur darstellt.

Während Beurteilungsgespräche und 360-Grad-Feedbackgespräche mit jedem Mitarbeiter oder sonstige Personalentwicklungsmaßnahmen durch knappe Ressourcen in einem mittelständischen Unternehmen schwer abbildbar sind, kann mit nur einer

³⁷¹ Experte 4, 2020, Anlage 4; Experte 7, 2020, Anlage 7; Experte 10, 2020, Anlage 10; Experte 12, 2020, Anlage 12; Experte 13, 2020, Anlage 13; Experte 14, 2020, Anlage 14

³⁷² Experte 6, 2020, Anlage 6

³⁷³ Experte 13, 2020, Anlage 13; Experte 15, 2020, Anlage 15

Zufriedenheitsbefragung Erkenntnis über die oben genannten Aspekte erlangt werden, die für die Korruptionsprävention wichtige Stellschrauben abbilden.

7.5.4.2. Werteorientierte Zielvorgaben

Becker und *Stigler* untersuchten bereits in den 1970er Jahren den Zusammenhang von Korruption und der Höhe des Lohnes.³⁷⁴ Der Schwerpunkt der Untersuchung lag bei der Tätigkeit von Strafverfolgern, um Anreize zu korruptem Verhalten bei diesem Personenkreis einzudämmen und die Effektivität in der Strafverfolgung zu verbessern. In der Theorie wurden mehrere Perioden berücksichtigt und definiert, dass der Person lediglich der Jobverlust, aber keine weitere Strafe droht. Der korruptionsvermeidenden Lohn w wurde dabei in das Verhältnis zur Aufdeckungswahrscheinlichkeit p , der Höhe des Schmiergeldes b sowie den alternativen Verdienstmöglichkeiten nach Jobverlust v gesetzt.³⁷⁵ Im Ergebnis bestätigte sich die Annahme, dass der tatsächlich korruptionsvermeidende Lohn zwar existiert und sich die Erhöhung des Lohns auf das Ausmaß der Korruption bemerkbar machen kann, aber keinesfalls eindeutig ist.³⁷⁶ Im Ergebnis wird der Preis für tatsächlich korruptionsvermeidende Löhne von mittelständischen Unternehmen in einer straffen Kostenstruktur ohnehin kaum tragbar sein.

Neben der oben beschriebenen Vergütung und der in Kapitel 7.5.4.1. behandelten Wertschätzung, gibt es auch weitere Motivationselemente, die daran anschließen. Individuelle Ziele können nach Ansicht der Dissertantin eine geeignete Möglichkeit sein, um einen Ansporn der Mitarbeiter zu entwickeln. Bereits vor vielen Jahren ist empirisch belegt worden, dass die Leistung von Arbeitnehmern höher ist, wenn individuelle Ziele definiert wurden.³⁷⁷ Herausfordernde Ziele tragen sogar zur maximalen Leistungsfähigkeit bei.³⁷⁸ Wenngleich ein Unternehmen meist gewinnorientiert agiert, ist es ein Spagat, ausschließlich den Umsatz zu generieren, der im Einklang mit den definierten moralischen Grundwerten

³⁷⁴ vgl. hierzu ausführlich: Becker/Stigler, 1974, S. 1-18

³⁷⁵ ebda

³⁷⁶ vgl. Wolski, 2008, S. 35ff und 51ff.

³⁷⁷ vgl. Latham/Locke, 1979, S. 70

³⁷⁸ vgl. Latham/Locke, 2006, S. 332f

und Prinzipien steht. Betriebswirtschaftliche Ziele mit profitorientierten Parametern bergen das Risiko, von unmoralischen Handlungen Gebrauch zu machen.³⁷⁹

Sieht ein Unternehmen darüber hinaus ein Vergütungs- oder Bonussysteme für Mitarbeiter vor, das auf generiertem Umsatz je Mitarbeiter aufbaut, steht der individuelle finanzielle Vorteil aus der Generierung eines Geschäfts in einem noch größeren Disput zu den definierten Werten. Je nach ausgeprägter Integrität mag der persönliche Vorteil der Vergütung höher gewichtet und das Geschäft auch dann getätigt werden, wenn unmoralische Methoden angewandt werden müssen. Existiert beispielsweise ein intensives Vertriebsgeschäft im Unternehmen und ist das Korruptionsrisiko entsprechend hoch, sollte nach Auffassung der Dissertantin von variablen Gehaltsbestandteilen abgesehen werden. Alternativ wird als sinnvoll erachtet, ausschließlich Umsatz mit Vertragspartnern zu honorieren, die die vom mittelständischen Unternehmen definierten Werte schriftlich anerkennen und deren Umsetzung im eigenen Unternehmen zusichern.

Vorgegebene monetäre Ziele, die hoch gesteckt und damit kaum erreichbar sind, stellen einen Hauptgrund für Compliance-Verstöße dar, der diese keinesfalls entschuldigen darf.³⁸⁰

Verkaufs- und Jahresziele werden von einem Experten sogar als situativer Beeinflussungsfaktor auf das Korruptionsverhalten erachtet.³⁸¹ Dies wird insbesondere in hierarchischen und vom Eigentümer geführten Unternehmen zu einem systematischen Problem, wenn der Renditedruck steigt und es an einer Fehlerkultur mangelt.³⁸² Das Verfehlen von Zielen wird durch den Mitarbeiter in einer gelebten Fehlerkultur offengelegt und mit der Führungskraft diskutiert bzw. von ihr akzeptiert.³⁸³ Keinesfalls werden damit sog. „Low-Performer“ über Jahre hinweg toleriert – es muss offengelegt werden können, warum ein Geschäft nicht gemacht wurde und damit Ziele nicht erreicht werden konnten.

Profitorientierte Zielvorgaben vermitteln die Botschaft, dass es weniger auf die legale und legitime Art und Weise der Zielerreichung ankommt, sondern es ausschließlich um den Profit

³⁷⁹ vgl. Ordóñez et al., 2009, S. 7ff.

³⁸⁰ vgl. Weinen, 2020, S. 804

³⁸¹ Experte 11, 2020, Anlage 11

³⁸² vgl. Weinen, 2020, S. 804

³⁸³ Experte 5, 2020, Anlage 5

gehe.³⁸⁴ Die Dissertantin schlussfolgert daraus, dass auch Non-Profit Ziele Bestandteil der Jahresvorgaben sein müssen. Ziele mit integritätsrelevanten Aspekten und den vom Unternehmenseigentümer oder Geschäftsführer definierten Verhaltensweisen, fördern trotz herausfordernder Ausgangsbedingungen integriertes Handeln zur Erreichung des profitablen Zielbildes. Handeln nach den definierten Werten und Prinzipien würden dann im Rahmen des in Kapitel 7.5.2.2. ausgearbeiteten Anreizsystems honoriert werden. Zielkonflikte eignen sich auch als Dilemma-Situationen in Einstellungsgesprächen sowie im Rahmen von Awareness-Maßnahmen (vgl. Kapitel 7.5.1.).

7.5.4.3. Geschäftspartnerwahl

Neben Mitarbeitern, die unmoralische und korrupte Handlungen ausführen, geht auch von Geschäftspartnern des mittelständischen Unternehmens bzw. der Interaktion beider ein Risiko aus. Zur Sicherung der Reputation sowie Abwehr finanzieller Schäden bedarf es an präventiven und zugleich effizienten Maßnahmen mit dem Ziel der Eindämmung des Geschäftspartnerrisikos.

Während die Geschäftspartnerprüfung zum Zwecke der Korruptionsbekämpfung nach deutschem Recht keine konkrete Pflicht ist, sieht beispielsweise der UK Bribery Act in Section 7³⁸⁵ ganz konkret die Vorgabe einer sog. Integrity Due Diligence vor. Dies ergibt sich auch aus Prinzip vier der sechs Prinzipien des UK Bribery Acts, der sich ausschließlich der Geschäftspartner Due Diligence widmet.³⁸⁶ Hat das mittelständische Unternehmen also Verbindungen in das Vereinigte Königreich oder betreibt dort sogar eine Betriebs- oder Produktionsstätte, führt allein von Gesetzes wegen und auch aus Gründen der Möglichkeit der Exkulpation kein Weg an einer Geschäftspartnerprüfung vorbei.³⁸⁷ Unabhängig der gesetzgeberischen Vorgabe spielt es im Rahmen der verantwortungsvollen Unternehmensführung eine Rolle, ob die unternehmensexternen Personen, ganz gleich ob natürlicher oder juristischer Natur, mit den eigenen definierten Unternehmenswerten kompatibel sind. Wie schafft es nun ein mittelständisches Unternehmen, ressourcensparend und ohne größeren Aufwand ein Business Partner Screening umzusetzen?

³⁸⁴ vgl. Moore/Gino, 2013, S. 59

³⁸⁵ <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/section/7> [abgerufen am 29.11.2020]

³⁸⁶ <https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf> [abgerufen am 09.01.2021]

³⁸⁷ vgl. so auch Deister/Geier, 2011, S. 14

Der Umfang eines Business Partner Screenings ist davon abhängig, in welchen Ländern Geschäfte getätigt werden, da neben dem UK Bribery Act auch weitere Länder, wie zum Beispiel die USA mit Vorgaben des FCPA, eine Geschäftspartnerprüfung fordern. Anhand der folgenden drei Schritte wird deutlich, wie ein Business Partner Screening abläuft:

1. Bestandsaufnahme und Klassifizierung

Es ist hilfreich, im ersten Schritt sämtliche bestehende Geschäftspartner zu identifizieren und ggf. nach Geschäftspartnergruppen zu kategorisieren, beispielsweise „Lieferanten“, „Subunternehmen“, „Vermittler“ oder „Berater“ (z. B. Steuer- oder Rechtsberater). Die Aufzählung ist nicht abschließend und die Gruppen sind individuell zu bilden. Letztlich ist jede unternehmensfremde Person einzubeziehen, die Leistungen des mittelständischen Unternehmens erbringt oder bezieht.³⁸⁸ Nicht alle Geschäftspartner müssen mit gleicher Intensität geprüft werden. So kann der „Berater“-Gruppe ggf. ein niedrigeres Korruptionsrisiko mit sehr beschränkten Prüfungen zugemessen werden, während von der Gruppe der „(Vertriebs-)Vermittler“ durchaus ein höheres Korruptionsrisiko ausgehen kann. Zur Klassifizierung bietet sich weiter an, die konkret beauftragte Tätigkeit bzw. den Zweck der Beauftragung zugrunde zu legen. Der in dieser Dissertation bereits erwähnte Corruption Perception Index (CPI) von Transparency International kann eine Indikation auf ein länderspezifisches Korruptionsrisiko geben. Neben dem Länderrisiko ist aber auch das sektorspezifische Risiko in der Klassifizierung zu ergänzen, da es durchaus korruptionsanfälliger Branchen gibt.³⁸⁹ Unabhängig von der Geschäftspartnergruppe, der Branche und dem Land erachtet die Dissertantin für ratsam, Geschäftspartner mit großvolumigen Verträgen und Leistungen immer höher zu klassifizieren, da mit steigendem Volumen auch das Korruptionsrisiko zunimmt. Von einem höheren Korruptionsrisiko kann auch ausgegangen werden, wenn inländische oder ausländische Amtsträger in das Geschäft involviert sind und auch

³⁸⁸ vgl. Troßbach, 2017, S. 219

³⁸⁹ ebda, S. 221

dann, wenn der Geschäftspartner von öffentlichen oder staatlichen Stellen gehalten oder kontrolliert wird.³⁹⁰

2. Durchführung einer Geschäftspartnerprüfung

Sind die zu prüfenden bestehenden Geschäftspartner identifiziert und nach Risiko klassifiziert, wird es darum gehen, geeignete Überprüfungsmaßnahmen je Klassifizierung zu entwickeln. Abhängig vom Umfang der durchzuführenden Prüfungen kann sich ein manueller Prüfprozess eher lohnen als ein softwarebasierter IT-Ansatz. Ist dem überwiegenden Teil der Geschäftspartner allein aufgrund des Landes ein höheres Risiko zuzuschreiben, wird das mittelständische Unternehmen kaum über Möglichkeiten und zudem über Sprachbarrieren verfügen, ein ausländisches Konstrukt inklusive einer Beteiligungsstruktur kontinuierlich zu überblicken. Die vertiefende Überprüfung eines hochrisikoklassifizierten Geschäftspartners kann dann auch an Externe gegeben werden, mit dem folglich ein Kostenaufwand entsteht. IT basierte Tools zur Durchführung eines Business Partner Screenings sind zwar in der Anschaffung teurer, rentieren sich aber durch den geringen Zeitaufwand, der sonst für manuelle Prüfungen aufgebracht würde. Ist das mittelständische Unternehmen in einer korruptionsanfälligen Branche international tätig, wird es den internationalen gesetzgeberischen Anforderungen kaum mit „Stift und Papier“ nachkommen können. In dem Fall wäre, auch aufgrund der Nachweispflicht, ein IT gestützter Workflow hilfreich. Insbesondere neu hinzugekommene Geschäftspartner können mit Hilfe eines entwickelten Fragebogens zu Angaben aufgefordert werden, mittels derer eine Klassifizierung in bestehende Gruppen ermöglicht wird. Neben klassischen Stammdaten können im Rahmen dieser initialen Erhebung auch Aspekte der Amtsträgerbeziehungen oder das Integritäts- und Werteverständnis des neuen Vertragspartners abgefragt werden.

3. Ableitung von Maßnahmen zur Risikosteuerung

Bestätigt sich im Rahmen der Geschäftspartnerprüfung die Risikoklassifizierung in Bezug auf Korruption, wird es in der Folge zu der in Kapitel 7.5.4. bereits erwähnten Risikosteuerung kommen. Es müssen also Maßnahmen ergriffen werden, die dazu

³⁹⁰ vgl. Pasewaldt/Raiser, 2020, S. 892

geeignet sind, das Risiko aus dem mit dem Geschäftspartner zu tätige Geschäft mindestens einzudämmen, zu vermeiden oder zu verlagern. Geeignet ist die schriftliche Akzeptanz und ausdrückliche Verpflichtung des Geschäftspartners auf die für das Unternehmen definierten Werte und Prinzipien sowie die Einräumung eines außerordentlichen Kündigungsrechts bei Zuwiderhandlungen.³⁹¹ Um schwerwiegende Verstöße aufzudecken, müsste dem mittelständischen Unternehmen mindestens bei Geschäftspartnern mit großem Volumen ein Prüfungsrecht eingeräumt werden, wobei die Prüfungshandlungen aufgrund der Kapazitäten von einem zu beauftragenden Prüfungsunternehmen vorgenommen würden. Außerdem kann beispielsweise bei der Gruppe der Vertriebsvermittler vertraglich kleinteilig die Vergütungsstruktur vereinbart werden, um ungewöhnlich hohe und unregelmäßige Zahlungen zu vermeiden. Eigene, unternehmensinterne Kontrollmaßnahmen sind dem Kapitel 7.5.5. zu entnehmen. Das Korruptionsrisiko mit dem Geschäftspartner zu vermeiden, hätte die Kündigung der Geschäftsbeziehung zur Folge, da es im Rahmen der Klassifizierung aufgrund äußerer Faktoren (Land, Sektor, Amtsträgerbeziehungen etc.) zu einem erhöhten Korruptionsrisiko kommt. Eine Verlagerung des Korruptionsrisikos dürfte in diesem Zusammenhang kaum möglich werden.

Die Geschäftspartnerprüfung ist zum Zwecke der Anti-Korruption ein elementarer Bestandteil von Criminal Compliance, da durch Auswahl integrierer und verantwortungsbewusster Geschäftspartner Tatanreize für Mitarbeiter des Unternehmens gering sind. Insbesondere mittelständische Unternehmen werden sich aufgrund des Aufwandes ausschließlich mit den hochrisikoklassifizierten Geschäftspartnern auseinandersetzen können. Dies setzt allerdings voraus, dass das Unternehmen national Geschäfte betreibt, da mit internationaler Ausrichtung gesetzgeberische Vorgaben zu tragen kämen.

7.5.4.4. Organisation und Unternehmensprozesse

Abhängig von der Größe des mittelständischen Unternehmens sowie der unternehmensspezifischen Gegebenheiten werden Criminal Compliance-Maßnahmen verschieden ausgestaltet und die daraus entstehenden Aufgaben auch delegierbar sein. Die

³⁹¹ vgl. Grüninger/Butscher, 2020, S. 148

Ergebnisse der situativen Einflüsse auf das Korruptionsverhalten lassen die Schlussfolgerung zu, dass die Struktur des Unternehmens Nährboden für Korruption sein kann, sofern ein hoher Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter vorhanden ist (vgl. Kapitel 7.2.2.).

Die Verantwortung für regelkonformes Verhalten der Mitarbeiter verbleibt beim Inhaber bzw. Geschäftsführer des Unternehmens, der sich aufgrund der Unternehmensgröße vermutlich auch um Compliance-relevante Themen kümmert. Ob sich eine Person als Ansprechpartner für Compliance-Themen zusätzlich lohnt, ist neben der Gewichtung des Korruptionsrisikos abhängig von sonstigen das Unternehmen betreffenden Risiken und dem Internationalisierungsgrad. Wie bereits in Kapitel 7.5.2.1. erläutert, nehmen die Führungsverantwortlichen insbesondere in einem kleinen Unternehmen eine bedeutende Rolle ein. Sie sind nach Auffassung der Dissertantin die Prinzipale, die mit integritätsfördernden Maßnahmen auf die Agenten einwirken und in ihrer Vorbildfunktion als „Compliance Manager“ agieren. Sie haben sehr gute Kenntnisse über das Geschäft, die Strukturen und Prozesse.³⁹² Es liegt an ihnen, für einen symmetrischen Informationsfluss zu sorgen, damit sich die Entscheidungen der Mitarbeiter nicht abweichend entwickeln. Die Funktion des „Head of Compliance“ wird in dieser Unternehmensgröße von dem Geschäftsführer oder dem Inhaber in Person ausgeübt. Mit zunehmender Komplexität ist es bei diesem Modell äußerst wichtig, dass Klarheit über Aufgabenverteilung, Kompetenzen und Befugnissen besteht. Der Vorteil an dieser dezentralen Lösung besteht darin, dass die Führungskräfte sehr nah am Business beteiligt sind und durch ihre räumliche Nähe die Themen mitbekommen.³⁹³ Flache Hierarchien und kurze Berichtswege helfen nicht nur den am operativen Geschäft Beteiligten, sondern auch den Führungskräften, die „einen kurzen Draht“ zum Geschäftsführer haben, um Themen und Anliegen zu besprechen.

Gerade weil den Führungskräften in einem mittelständischen Unternehmen in ihrer Funktion eine besondere Rolle und Aufgabe zugemessen wird, ist es umso wichtiger, neue oder zur Führungskraft beförderte Arbeitnehmer sorgfältig auszuwählen. Im Rahmen der Personalauswahl eignen sich, neben der fachlichen Bewertung der Eignung für die Position, auch die in Kapitel 7.5.2.1. erläuterten Integritätstests. Der Geschäftsführer oder

³⁹² vgl. Grüninger/Wanzek, 2020, S. 413

³⁹³ vgl. Grüninger/Butscher, 2020, S. 144

Unternehmenslenker kann mithilfe einfacher Dilemma-Situationen überprüfen, ob das Werteverständnis vorhanden ist und in die zukünftige Arbeit als Führungsverantwortlicher einfließen wird. Eine falsche Auswahl führt dazu, dass die vom Unternehmen implementierten, integritätsfördernden Maßnahmen, bei deren Umsetzung die Führungskräfte eine bedeutende Vorbildfunktion einnehmen, keine Wirkung zeigen.

Ein weiterer, in einer kleinen Unternehmung manchmal herausfordernder Aspekt ist die Trennung von Funktionen. Nach Ansicht eines Experten ist die Trennung von Rechnungswesen bzw. Buchhaltung von einer am Vertrieb beteiligten Funktion ratsam, da zwei thematisch voneinander getrennte Abteilungen Tatanreize minimieren können.³⁹⁴ Gleiches gilt für die Verwaltung der Stammdaten von Kunden, Lieferanten oder sonstigen Geschäftspartnern, die nicht im operativen Vertrieb liegen sollte.³⁹⁵ So sollte es dem Mitarbeiter im Vertrieb beispielsweise nicht möglich sein, Kontoverbindungen der Geschäftspartner eigenständig zu ändern.

Um Tatanreize im Unternehmen und die Gefahr von Fehlverhalten vorzubeugen, bietet sich als einfache organisatorische Maßnahme auch an, in einem unregelmäßigen Turnus die Mitarbeiter zu versetzen. Aus langfristig unveränderten Strukturen kann ein Korruptionsrisiko erwachsen.³⁹⁶ Sogenannte Machenschaften, die sich über Jahre gefestigt haben, fallen häufig erst dann auf, wenn ein Mitarbeiter unerwartet und längerfristig erkrankt und ein Kollege oder neuer Mitarbeiter die Aufgaben übernimmt.³⁹⁷

Eine Rotation bedeutet aber nicht, dass Mitarbeiter fortan anderen Tätigkeiten nachgehen. Vielmehr gelingt beispielsweise der Wechsel des Kundenstamms in korruptionsanfälligen Vertriebseinheiten, ohne dass sich die Vertriebstätigkeit als solche verändert. Der regelmäßige Wechsel bzw. das Ausbleiben einer festen Zuordnung zu Kunden erschwert das Entstehen persönlicher Beziehungen, die Fehlverhalten begünstigen können.³⁹⁸ Die Dissertantin schlussfolgert, dass das gegenseitige Vertrauen zunimmt, je länger ein

³⁹⁴ Experte 12, 2020, Anlage 12

³⁹⁵ Experte 3, 2020, Anlage 3

³⁹⁶ vgl. Pasewaldt/Raiser, 2020, S. 901

³⁹⁷ Experte 9, 2020, Anlage 9

³⁹⁸ vgl. Hugger/Simon, 2020, S. 686; Experte 10, 2020, Anlage 10

Mitarbeiter mit den gleichen Lieferanten, Kunden oder sonstigen Geschäftspartnern zu tun hat. Das Rotationsverfahren der Beschäftigten stellt damit ein kostengünstiges adäquates Mittel für ein mittelständisches Unternehmen dar, wenn auch aufgrund der überschaubaren Mitarbeiterzahl im Vergleich zu einem Konzern die Rotation schwieriger aber umsetzbar ist.³⁹⁹ Sofern ein Betriebsrat im Unternehmen vorhanden ist, unterliegt die Versetzung innerhalb des Direktionsrechts des Arbeitgebers der Mitbestimmung nach § 99 BetrVG. Dies könnte umgangen werden, sofern ausschließlich leitende Führungskräfte, die nicht der Mitbestimmung unterliegen, von der Rotation betroffen sind. Ob ausschließlich die Führungskräfterotation zielführend ist, hängt von der Größe des Unternehmens sowie der Befugnisse der übrigen Mitarbeiter ab. Die Erkenntnisse aus der Untersuchung des situativen Einflussfaktors der Dauer zeigen, dass die Rotation die gegenseitige Erpressbarkeit der Akteure unterbricht. Wenn auch empirisch nicht belegt ist, dass die Dauer ein entscheidendes Kriterium zu Korruption ist (vgl. Kapitel 7.2.4.), kann die Personalrotation aus Sicht der Dissertantin mindestens dazu beitragen, dass strukturell oder systematisch angelegte Korruptionsbeziehungen gar nicht erst entstehen.

7.5.4.5. Regelungen und Richtlinien

Neben einem hohen Entscheidungsspielraum und monopolistischer Macht können auch wenige oder unkonkrete unternehmensinterne Regelungen korruptionsförderlich sein (vgl. Kapitel 7.2.2.). Ergänzend sei auch an dieser Stelle der entscheidungstheoretische Ansatz der Prinzipal-Agenten-Theorie zu erwähnen (s. Kapitel 7.5.), da sich die Entscheidungsalternativen aus Entscheidungsvariablen zusammensetzen. Aufbauend auf den moralischen Grundwerten und Unternehmenswerten sowie Prinzipien, die den Mitarbeitern als „Code of Conduct“ oder unter Verwendung einer anderen Begrifflichkeit kommuniziert sind, beinhalten Regeln und Richtlinien die Erwartungshaltung des Eigentümers oder Geschäftsführers im operativen Geschäft. Transparente Befugnisse und Zuständigkeiten sorgen überdies für eine sachgerechte Organisation in einem mittelständischen Unternehmen. Sie geben Handlungsorientierung, definieren Prozesse und Anforderungen für das Verhalten im dienstlichen Umfeld.⁴⁰⁰ Wenngleich sich ein

³⁹⁹ Experte 14, 2020, Anlage 14

⁴⁰⁰ vgl. Butscher, 2014, S. 273

mittelständisches Unternehmen durch Schnelligkeit und Agilität ausgezeichnet⁴⁰¹, eigenen sich konkrete Richtlinien, die den Mitarbeitern einen transparenten Handlungsrahmen aufzeigen und sind zugleich Variablen, die bei der Entscheidungsfindung einer Handlung einfließen. Mit klaren Unternehmensprozessen werden Verantwortlichkeiten deutlich. Aus Präventionsgesichtspunkten sollten die Verantwortlichkeiten verschiedener Prozessschritte auf verschiedene Mitarbeiter aufgeteilt werden.⁴⁰² Unter Bezugnahme der empirischen Erhebung sowie des Fokus auf Korruption wird von der Dissertantin folgender Regelungsinhalt zur Minimierung der Tatanreize im Unternehmen für sinnvoll erachtet (nicht abschließend):

1. Verhaltensanweisungen⁴⁰³
 - Regelungen zur Annahme von Geschenken und Einladungen
 - Umgang mit Interessenskonflikten
 - Umgang mit Amtsträgern (sofern für die Unternehmung von Bedeutung)
2. Definition eines Ausschreibungsprozesses
 - Organisationale Risikobereitschaft⁴⁰⁴ im Zusammenhang mit dem Sitzland des möglichen Geschäftspartners und Sektor/Branche
 - Kriterien für Ausschreibung festlegen⁴⁰⁵, wie z. B. Mindestanzahl der an der Ausschreibung zu beteiligenden Unternehmen
3. Unterschriftenregelungen
 - Freigabekompetenzen im Innen- und Außenverhältnis⁴⁰⁶
 - Definition von betraglichen Freigabehöchstgrenzen je nach unternehmensindividueller Verhältnismäßigkeit⁴⁰⁷
 - Umsetzung eines Vier-Augen-Prinzips⁴⁰⁸ im Rahmen der Funktionstrennung

⁴⁰¹ Experte 2, 2020, Anlage 2; Experte 3, 2020, Anlage 3

⁴⁰² Experte 10, 2020, Anlage 10

⁴⁰³ vgl. so auch Wendel, 2020, S. 656

⁴⁰⁴ vgl. Schöttl/Hanauer, 2020, S. 915

⁴⁰⁵ Experte 14, 2020, Anlage 14

⁴⁰⁶ Experte 12, 2020, Anlage 12; Experte 14, 2020, Anlage 14

⁴⁰⁷ Experte 11, 2020, Anlage 11

⁴⁰⁸ Experte 3, 2020, Anlage 3; Experte 10, 2020, Anlage 10; Experte 11, 2020, Anlage 11; Experte 12, 2020, Anlage 12; Experte 14, 2020, Anlage 14; Experte 16, 2020, Anlage 16

Da viele Unternehmenszugehörige häufig gar nicht wissen, was erlaubt oder verboten ist⁴⁰⁹, geben Richtlinien mit den oben genannten Inhalten einen Rahmen und Leitplanken für die Tätigkeit im mittelständischen Unternehmen, mit dem die benötigte Konsistenz im Tun der Unternehmensmitglieder erreicht werden kann.⁴¹⁰ Die Dissertantin folgt zugleich der Expertenmeinung, wonach die Investition in detaillierte Regelwerke nur bedingt zur Anti-Korruption beiträgt, da im Entscheidungsverhalten des Agenten bewusst Schlupflöcher gesucht werden – vielmehr geht es um eine verantwortungsvolle Nutzung von Freiräumen durch hohe Integrität.⁴¹¹

Um Anzahl und Umfang der Regelungen auf ein Mindestmaß zu beschränken, können diese auch zusammengefasst werden. Durch die Harmonisierung werden Auffindbarkeit und Konsistenz der drei Regelungen untereinander verbessert.⁴¹² Damit zusätzlich die Akzeptanz erhöht wird, rät die Dissertantin praxisorientiert davon ab, Begrifflichkeiten wie „Compliance-Handbuch“ oder „Compliance-Richtlinien“ zu verwenden. Viel mehr könnte mit einem positiv belegten Namen das Interesse an den Regelungen gesteigert werden, z. B. „Müllers Wegweiser“ als Name für die Regelungen der Müller GmbH, der zugleich unterstreicht, dass es sich bei dem Inhalt um das Erwartungsverhalten der Eigentümerfamilie „Müller“ handelt.

Zusätzlich kann das Aufzeigen von Sanktionen Tatanreize minimieren. Damit ist nicht gemeint, dass unternehmensintern eine Angstkultur herrscht. Vielmehr kann diese durch eine transparente Kommunikation von Sanktionen abgebaut werden, weil Mitarbeiter wissen, was sie zu befürchten haben und die Variable „Sanktion“ in ihre Entscheidung einfließen lassen können. Die konsequente Durchsetzung von Sanktions- und Disziplinarmaßnahmen ist ein grundlegender Baustein einer funktionierenden Criminal Compliance und offeriert den Mitarbeitern, dass die Regelungen von dem Eigentümer oder Geschäftsführer ernst gemeint sind. Nur unter sorgfältiger Begründung kann in Ausnahmefällen von einer Sanktion abgesehen werden.⁴¹³ Im Rahmen der Untersuchungen

⁴⁰⁹ Experte 12, 2020, Anlage 12

⁴¹⁰ vgl. Dittrich/Matthey, 2016, S. 724

⁴¹¹ Experte 2, 2020, Anlage 2

⁴¹² So auch Kahlenberg et al., 2020, S. 828; Schöttl/Hanauer, 2020, S. 915

⁴¹³ vgl. Kahlenberg et al., 2020, S. 839

der situativen Einflussfaktoren wurde festgestellt, dass das Verheimlichen von Vorfällen ein korruptionsfreundliches Unternehmensklima darstellen kann (vgl. Kapitel 7.2.2.). Der überwiegende Teil der Experten spricht sich für eine offene Kommunikation aus, da in der Unternehmensgröße des in dieser Arbeit fokussierten Mittelstands vermutlich jeder Mitarbeiter über den Vorfall Kenntnis erlangt.⁴¹⁴ Dabei kommt es aber darauf an, wie sanktioniert wurde. Wurden arbeits-, zivil- oder strafrechtliche Schritte eingeleitet, oder kam es zu einer Aufhebung mit Abfindung, weil es an stichhaltigen Beweisen mangelte?⁴¹⁵ In diesem Fall sollte nicht kommuniziert werden, dass der Mitarbeiter einer Korruptionshandlung bezichtigt wird und nun finanziell abgefunden wird. Häufig erfolgt die Kommunikation zeitlich vor der finalen Sanktionierung, nämlich mit Freistellung des Mitarbeiters. Vielmehr wird es aber bei der Kommunikation darum gehen, ein „Lessons Learned“ für die Mitarbeiter zu erarbeiten, die durchaus präventiven und abschreckenden Charakter haben können.⁴¹⁶ Ziel muss es sein, Gerüchte, die dem Unternehmen einen noch größeren reputativen Schaden zufügen können, aus der Welt zu schaffen.⁴¹⁷ Zwei Experten weisen richtigerweise darauf hin, dass im Rahmen der Kommunikation der Sachverhalt zu anonymisieren ist, um keine Persönlichkeitsrechte zu verletzen.⁴¹⁸ Im Ergebnis wird es aber für problematischer erachtet, wenn alle über den Vorfall Bescheid wissen, die Unternehmensführung das Thema nicht aufarbeitet und Mitarbeiter Informationen zu dem Vorfall und der Sanktionierung aus der Presse erfahren.⁴¹⁹

7.5.4.6. Speak-up Kultur als Grundlage zur Meldung von Fehlverhalten

Mit den Anstrengungen und Bemühungen hin zu einer Integritätskultur wurde im Rahmen der Darstellung von Gemeinsamkeiten des Integrity- und Change-Managements in Kapitel 7.5.2.3.1.1. die Speak-up Kultur hervorgehoben. Als Teil verantwortungsvoller und glaubwürdiger Führung werden Mitarbeiter dazu motiviert und aufgefordert, Konflikte zu

⁴¹⁴ So z. B. Experte 3, 2020, Anlage 3; Experte 4, 2020, Anlage 4; Experte 5, 2020, Anlage 5; Experte 6, 2020, Anlage 6; Experte 10, 2020, Anlage 10; Experte 11, 2020, Anlage 11; Experte 12, 2020, Anlage 12; Experte 14, 2020, Anlage 14; Experte 15, 2020, Anlage 15

⁴¹⁵ Experte 5, 2020, Anlage 5

⁴¹⁶ Experte 10, 2020, Anlage 10

⁴¹⁷ Experte 3, 2020, Anlage 3; Experte 12, 2020, Anlage 12

⁴¹⁸ Experte 4, 2020, Anlage 4; Experte 11, 2020, Anlage 11; Experte 12, 2020, Anlage 12

⁴¹⁹ Experte 4, 2020, Anlage 4; Experte 7, 2020, Anlage 7; Experte 12, 2020, Anlage 12

offenbaren. Konfliktsituationen können moralischer Natur sein oder eine Compliance-Relevanz beinhalten. In einer etablierten Speak-up Kultur ist es dem Mitarbeiter möglich, den Konflikt mit dem direkten Vorgesetzten, einem Betriebsratsmitglied oder auch mit einer vom Unternehmen benannten Person zu besprechen. Allerdings werden Konflikte, bei denen der Mitarbeiter unsicher ist, namentlich über einen der oben genannten Ansprechpartner zu melden, vermutlich nie das Unternehmen erreichen, sofern keine anderen Meldekanäle zur Verfügung stehen. Je nach Schwere ist die Hemmschwelle für den Meldenden zu hoch, da er negative Konsequenzen oder Mobbing befürchtet.⁴²⁰ Um als Mitarbeiter potenziell regelwidriges Verhalten zu erkennen, müssen Regelungen und Richtlinien im Unternehmen vorhanden und bekannt sein (vgl. Kapitel 7.5.4.5.). Die kulturelle Öffnung darf aber nicht als Einladung oder Aufforderung zum Denunziantentum in einer von Konkurrenz geprägten Unternehmensatmosphäre verstanden werden.⁴²¹ Vielmehr haben integre Mitarbeiter ein hohes Pflichtbewusstsein gegenüber ihrem Arbeitgeber und sind deshalb dazu bereit, Missstände aufzuzeigen. Erst die konsequente Ahndung und Verfolgung des kommunizierten Fehlverhaltens bringt die Ernsthaftigkeit und das Integritätsbestreben der Eigentümer oder Geschäftsführer zum Ausdruck.⁴²² Auch für ein mittelständisches Unternehmen wird es als ein gutes Instrument mit präventivem Charakter erachtet, das häufig unterschätzt wird, Täter sich dadurch aber nicht zu sicher fühlen dürfen.⁴²³

Diesem Ansatz ist auch das Europäische Parlament gefolgt und hat im April 2019 der EU-Richtlinie zum Schutz von Personen, die Verstöße gegen das Unionsrecht melden, zugestimmt. Die im Herbst 2019 veröffentlichte Richtlinie formuliert Mindeststandards und muss bis Dezember 2021 in nationales Recht umgesetzt sein.⁴²⁴ Danach werden alle Unternehmen in der EU mit mehr als 50 Mitarbeitern dazu verpflichtet sein, interne Meldekanäle einzurichten.⁴²⁵ Für die in dieser Dissertation untersuchten mittelständische Unternehmen stellt sich allein von Gesetzes wegen nicht mehr die Frage nach dem ob,

⁴²⁰ vgl. Grüninger/Butscher, 2020, S. 151

⁴²¹ vgl. Weinen, 2020, S. 811

⁴²² vgl. Schöttl/Hanauer, 2020, S. 924

⁴²³ Experte 3, 2020, Anlage 3; Experte 6, 2020, Anlage 6

⁴²⁴ https://ec.europa.eu/germany/news/whistleblower20191216_de [abgerufen am 01.12.2020]

⁴²⁵ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:32019L1937&from=en> [abgerufen am 01.12.2020]

sondern vielmehr die Frage, wie der geeignete Meldeweg aussehen kann. Allerdings wird ein Hinweisgebersystem als ausschließlicher Compliance-Baustein vermutlich nicht den gewünschten Zweck erzielen, da das Bewusstsein für Non-Compliance-Verhalten nicht erwachsen ist.

Ein Blick in das Vereinigte Königreich verrät, dass der UK Bribery Act eine Unternehmensstrafbarkeit vorsieht, wenn Bestechungshandlungen von Unternehmensseite nicht aktiv durch ein effektive Compliance-Management-System verhindert wurden – der „whistle blowing process“ stellt dabei ein Bestandteil eines adäquaten Systems dar, dessen konkrete Ausgestaltung von Unternehmensgröße und Risikoprofil abhängt.⁴²⁶ Da der UK Bribery Act noch in der Diskussion behandelt wird, verweist die Dissertantin an dieser Stelle auf Kapitel 8.3.2.

Vorteil einer internen Meldestelle in einem mittelständischen Unternehmen ist die Kostenneutralität. Die Dissertantin erachtet es als wichtige und gangbare Lösung, Konflikte unmittelbar mit dem Vorgesetzten zu klären. Voraussetzung ist eine sehr ausgereifte und etablierte Speak-up Kultur im Unternehmen, die es ermöglicht, Verstöße aktiv anzusprechen.⁴²⁷ Mit einer ausschließlich internen Meldestelle werden nach Ansicht der Dissertantin dem Unternehmen wichtige Hinweise und Wissen von Mitarbeitern entgehen, auch wenn neben den Vorgesetzten eine weitere „neutrale Stelle“ (z. B. ein interner Ombudsmann) im Unternehmen Empfänger von Hinweisen ist. Ein Experte weist richtigerweise darauf hin, dass, aufgrund der Unternehmensgröße des mittelständischen Unternehmens, kaum jemand die neutrale Stelle örtlich aufsuchen wird, da aufgrund der räumlichen Nähe die Kollegen sofort wüssten, wer hinter einer Meldung steckt.⁴²⁸

Hinweisgebersysteme eignen sich ebenfalls dazu, Verdachtsfälle zu melden⁴²⁹ und unredliches oder Fehlverhalten aufzudecken.⁴³⁰ Da es häufig keine Rolle spielt, wer der

⁴²⁶ <https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf> [abgerufen am 09.01.2021], vgl. Bicker/Reischl, 2020, S. 846

⁴²⁷ Experte 11, 2020, Anlage 11

⁴²⁸ Experte 6, 2020, Anlage 6

⁴²⁹ Experte 12, 2020, Anlage 12

⁴³⁰ Experte 5, 2020, Anlage 5; Experte 6, 2020, Anlage 6

Meldende ist, sollte im Wege der Integration eines solchen Systems auch die Möglichkeit der anonymen Meldungsabgabe berücksichtigt werden. Die Ausprägungen solcher Systeme sind verschieden – neben einem internetbasierten Hinweisgebersystem gibt es auch die Möglichkeit der Hinweisgeber-Telefonhotline sowie eines externen Ombudsmann. Bei allen drei Varianten hat der Hinweisgeber die Möglichkeit, anonym zu bleiben und er gewinnt größere Sicherheit, keine Repressalien zu befürchten. *Grüninger und Butscher* machen darauf aufmerksam, dass ein externer Ombudsmann eine ressourcenschonende und zugleich effiziente Wahl für ein mittelständisches Unternehmen sein kann.⁴³¹ Die Dissertantin vertritt die Meinung, dass bei der Wahl eines Hinweisgebersystems der Internationalisierungsgrad und damit die Erreichbarkeit des Systems eine Rolle spielt. Sind eine Vielzahl der Mitarbeiter in verschiedenen Zeitzonen in der ganzen Welt unterwegs, gibt es eine Zeitverschiebungs- und damit auch ein Erreichbarkeitsproblem. Zusätzlich spielen der Digitalisierungsgrad und die Mitarbeiterstruktur des mittelständischen Unternehmens eine Rolle. Das Hinweisgebersystem muss einerseits die Belange des Unternehmens abdecken und damit finanziellen Kapazitäten und personellen Ressourcen Rechnung tragen, andererseits muss es sich in die Unternehmensstruktur einfügen. Auf die Mitarbeiter des bereits in dieser Dissertation mehrfach angeführte Beispiels eines mittelständischen Start-up Unternehmens mit digitalem Geschäftszweig würde eine Telefonhotline zur Abgabe eines Hinweises eher altertümlich wirken, während die im Change Prozess befindlichen Mitarbeiter eines alteingesessenen mittelständischen Unternehmens vielleicht eher vor einem internetbasierten Meldesystem zurückschrecken.

Damit ein Hinweisgebersystem jedweder Form überhaupt Anwendung findet und auf Zustimmung bei Arbeitnehmern stößt, muss im ersten Schritt die Kommunikation des Eigentümers oder Geschäftsführers darauf abzielen, das Spannungsfeld zwischen Denunziantentum und Zivilcourage, bzw. Pflichtbewusstsein gegenüber dem Unternehmen und der Unternehmensführung aufzulösen. Der Eigentümer muss dabei die Ernsthaftigkeit seiner Werte und Prinzipien und das Interesse an gegenteiligem Verhalten in seinem Unternehmen bekunden. Die durch Hinweisgeber bekannt gewordenen

⁴³¹ vgl. Grüninger/Butscher, 2020, S. 151

Korruptionsstraftaten in 2019 (13 % bekannte und 11 % anonyme Hinweisgeber) rechtfertigen jedenfalls die Schaffung eines solchen Kanals.⁴³²

7.5.5. Organisatorische Kontrollhandlungen zur laufenden Überwachung

Sobald Aufgaben und Verantwortungen delegiert werden, muss als logische Konsequenz auch kontrolliert werden.⁴³³ Mittelständische Unternehmen, auf die in dieser Arbeit der Fokus gelegt wird, weisen keine formalen Kontrollen oder dreigliedrigen Strukturen auf, wie sie lehrhaft als „Three-Lines of Defence“ bekannt sind.⁴³⁴ Dabei würden die definierten Maßnahmen von dem jeweils verantwortlichen Geschäftsbereich (Linie 1) angewiesen, umgesetzt und durch das operative Management kontrolliert werden. Die Linien zwei, beispielsweise in Gestalt einer Compliance-Abteilung, sowie drei (Interne Revision) sind vom operativen Geschäft unabhängige Abteilungen, wirken aber zweistufig auf die Einhaltung ein bzw. überwachen diese. Da es aber ganz ohne Kontrollen auch bei geringer Personal- und Ressourcenausstattung nicht funktioniert⁴³⁵, können Kontrollhandlungen, die aus großen Unternehmen bekannt sind, auch im Kleinen helfen.⁴³⁶ Ein Experte spricht sich für die „First and Third-Line“ in mittelständischen Unternehmen aus – also Kontrollhandlungen im Operativen und von der Revision ausgehend, die auch risikoorientiert durch Externe abgebildet werden können.⁴³⁷ Eine weitere Expertenmeinung verfolgt ebenfalls den Ansatz, dass auch ein Mittelständler um eine Revision nicht umher kommt.⁴³⁸ Die Aufdeckungswahrscheinlichkeit wurde bei der Betrachtung des wiederholten Spiels (vgl. Kapitel 7.3.) als Trigger auf das Entscheidungsverhalten identifiziert. Ziel ist es folglich, die Entdeckungswahrscheinlichkeit für Korruptionshandlungen so hoch zu setzen, dass der Spieler oder hier Täter aufgrund dessen von der korrupten Handlung absieht, er also nicht vom Basisspiel abweicht. Dies insbesondere für diejenigen, die mit präventiven Anti-Korruptionsmaßnahmen nicht oder nur schwer erreicht werden, wie beispielsweise

⁴³² https://www.bka.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/JahresberichteUndLagebilder/Korruption/korruptionBundeslagebild2019.pdf?__blob=publicationFile&v=3 [abgerufen am 06.01.2021]

⁴³³ vgl. Wendel, 2020, S. 660

⁴³⁴ vgl. Zentes, 2017, S. 210

⁴³⁵ Experte 7, 2020, Anlage 7

⁴³⁶ Experte 6, 2020, Anlage 6

⁴³⁷ Experte 15, 2020, Anlage 15

⁴³⁸ Experte 14, 2020, Anlage 14

Menschen mit psychopathischen Eigenschaften (vgl. ausführlich auch Kapitel 7.1.5.).⁴³⁹ Da dieser Personenkreis ein geringeres Unrechtsbewusstsein und höhere kriminelle Energien aufweist⁴⁴⁰, können sie nach Expertenmeinungen eher mit Druck erreicht werden.⁴⁴¹ Dies können Kontrollmechanismen und -handlungen sowie scharfe Sanktions- und Disziplinarmaßnahmen sein.⁴⁴² Mit einem schlechten Ergebnis aus Revisions- oder Kontrollhandlungen können Führungskräfte mit psychopathischen Eigenschaften „nach oben“ nicht mehr glänzen.⁴⁴³ Während eine Expertenstimme die Auffassung vertritt, dass Mitarbeiter mit dem Wissen um Kontrollen vielleicht eher von Korruptionshandlungen absehen⁴⁴⁴, ist ein anderer Experte allerdings der Ansicht, dass bei Personen, die angstfrei agieren, auch das Wissen um Kontrollhandlungen nicht von Korruption abhält.⁴⁴⁵

Die Kontrollhandlungen müssen also den verschiedenen, in Kapitel 7.1. untersuchten Einflussfaktoren gerecht werden. Der intelligente Täter berücksichtigt bei seiner Handlung ebenso die Aufdeckungswahrscheinlichkeit (vgl. Kapitel 7.3.1.). Da aber die Höhe des Vorteilswerts nicht zwingend von der persönlichen Notlage, sondern, den Ergebnissen in Kapitel 7.3.1. folgend, auch von dem individuellen Unrechtsbewusstsein des Handelnden abhängt, schlussfolgert die Dissertantin, dass nicht nur von der Betragshöhe abhängige Kontrollhandlungen geeignet sind. Die Untersuchung der Altersstruktur in Zusammenspiel mit der Unternehmenskultur hat gezeigt, dass möglicherweise die langjährig im Unternehmen Beschäftigten noch in Zeiten gefangen sind, in denen Korruption durchaus legal und legitim war und erst mit Kriminalisierung des Tatbestandes eine Verhaltensänderung eingefordert wurde (vgl. Kapitel 7.3.2.). Im Rahmen der Kontrollen darf also keinesfalls bei den „Langjährigen“ von Kontrollhandlungen abgesehen und davon ausgegangen werden, dass diese allein aufgrund ihrer Betriebszugehörigkeit die Regeln im Unternehmen kennen. Die Regeln zu kennen, bedeutet meist auch, die Schlupflöcher zu kennen, weshalb aus Sicht der Dissertantin ebenso dieser Mitarbeiterkreis und deren

⁴³⁹ Experte 4, 2020, Anlage 4

⁴⁴⁰ Experte 12, 2020, Anlage 12

⁴⁴¹ Experte 2, 2020, Anlage 2; Experte 10, 2020, Anlage 10

⁴⁴² Experte 3, 2020, Anlage 3; Experte 12, 2020, Anlage 12

⁴⁴³ Experte 13, 2020, Anlage 13

⁴⁴⁴ Experte 5, 2020, Anlage 5; Experte 10, 2020, Anlage 10

⁴⁴⁵ Experte 14, 2020, Anlage 14

Handlungen in Augenschein genommen werden sollten. Schließlich wurde ein Drittel der in 2019 aufgedeckten Korruptionsstraftaten von Tätern vorgenommen, die länger als fünf Jahre ihre Aufgaben wahrnehmen.⁴⁴⁶

Welche konkreten Kontrollhandlungen eignen sich nun in einem mittelständischen Unternehmen? Die personellen und situativen Einflussfaktoren sollten auf die Ausgestaltung der Kontrollhandlungen Einfluss nehmen. Allerdings weist die Dissertantin darauf hin, dass zu starke Kontrollen sich negativ auf das Vertrauensverhältnis und die aufgebaute Integritätskultur auswirken können. Übertriebene Kontrollen können sich zudem negativ auf das Geschäft und die Motivation der im operativen Bereich Beschäftigten auswirken.⁴⁴⁷ Keinesfalls darf mit Kontrollhandlungen eine Misstrauenskultur ausgedrückt werden (vgl. Kapitel 7.2.2.).

7.5.5.1. Prozessintegrierte- sowie anlassunabhängige Stichprobenkontrollen

Im Unternehmen definierte und implementierte Criminal Compliance-Maßnahmen eignen sich nur dann dazu, das Korruptionsphänomen effektiv und nachhaltig einzudämmen, wenn sie überhaupt Anwendung finden und Vorgaben aus Regelungen und Richtlinien gelebte Praxis darstellen. Ob dies der Fall ist, muss regelmäßig nachgehalten und kontrolliert werden. Dieses Vorgehen dient nicht nur der Implementierungsprüfung, sondern auch dazu, mögliche Defizite festzustellen und zum Anlass zu nehmen, Prozesse zu verändern.⁴⁴⁸ Unabhängig von der Unternehmensgröße stellen prozessintegrierte Kontrollhandlungen den Vorteil dar, dass sie ohne erheblichen Mehraufwand und Kosten in die definierten und gelebten Prozesse integriert werden können.⁴⁴⁹

Insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen ist die effiziente und nah an der Geschäftstätigkeit ausgerichtete Ausgestaltung der Kontrollhandlungen essenziell. Auf Grundlage der vorherigen Ausführungen eignen sich in der Betragshöhe variable Kontrollhandlungen. Gibt es im Unternehmen beispielsweise die Regelung, nach der ab einer

⁴⁴⁶ https://www.bka.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/JahresberichteUndLagebilder/Korruption/korruptionBundeslagebild2019.pdf?__blob=publicationFile&v=3 [abgerufen am 06.01.2021]

⁴⁴⁷ vgl. Butscher, 2014, S. 330

⁴⁴⁸ ebda

⁴⁴⁹ vgl. Grüninger/Butscher, 2020, S. 153

gewissen Größenordnung, die aus Praktikabilitätsgründen in Abhängigkeit zum Gesamtumsatz stehen sollte, Geschäftsvorfälle der Geschäftsführung vorzulegen sind, sollten Stichprobenprüfungen auch unterhalb dieser im operativen Geschäftsgebaren getroffenen Regelungen durchgeführt werden. Hierbei ist auf gesplittete Rechnungsbeträge zu achten, da dieses Vorgehen dazu genutzt werden kann, den Geschäftsführer nicht in den Vorgang und zur Rechnungsfreizeichnung einbinden zu müssen.

Ähnliches gilt für das im Unternehmen festgelegte Vier-Augen-Prinzip. Wie in Kapitel 7.5.4.5. dargelegt, ist aus Effektivitätsgesichtspunkten durchaus sinnvoll, dass das zweite zur Freizeichnung benötigte „Augenpaar“ mindestens auf der gleichen oder höheren Hierarchieebene beschäftigt ist und damit unabhängig eine Gegenprüfung vornehmen kann. Zeichnet ein hierarchisch unterstellter Beschäftigter oder die Assistenz Spesenabrechnungen oder Rechnungen ab, ist die Hemmschwelle höher, Unregelmäßigkeiten beim Vorgesetzten zu hinterfragen⁴⁵⁰, es sei denn, es herrscht eine sehr deutlich ausgeprägte Speak-up und Fehlerkultur vor. Bei der Überprüfung, ob das Vier-Augen-Prinzip konsequent eingehalten wird, ist durchaus auch interessant zu kontrollieren, ob immer die gleichen „Augenpaare“ Rechnungen o.ä. freigeben. Ist dem so, könnte als Maßnahme daraus ein rollierendes Vier-Augen-Prinzip abgeleitet werden⁴⁵¹, deren Ausgestaltung individuell an die personelle Ausstattung ausgerichtet sein muss. Mit ständig wechselnden „Freizeichnern“ kann sich kein unternehmensinternes Vertuschungstandem bilden und die Entdeckungswahrscheinlichkeit wird zugleich erhöht. Es reicht aber auch schon eine langjährig gewachsene Vertrauensstellung der Mitarbeiter untereinander, die dazu führt, dass „auf Vertrauensbasis“ und dadurch fahrlässig Gelder abgezeichnet werden, ohne zu wissen, was dahinter steckt.⁴⁵² Je nach Größe des Unternehmens bietet sich auch hier eine Funktionstrennung an, sodass der freizugebende Geschäftsvorfall mit Belegen zur Nachvollziehbarkeit⁴⁵³ einer objektiven Person, beispielsweise in der Buchhaltung, vorgelegt werden muss, die die Rechnung oder Abrechnung dann freigibt. So werden nicht nur Verantwortungen klar getrennt, sondern auch Interessenskonflikte innerhalb einer Organisationseinheit vermieden.

⁴⁵⁰ Experte 14, 2020, Anlage 14

⁴⁵¹ Experte 12, 2020, Anlage 12; Experte 14, 2020, Anlage 14

⁴⁵² Experte 8, 2020, Anlage 8

⁴⁵³ Experte 16, 2020, Anlage 16

Gibt es einen Prozess, nach dem Geschäftspartner nach Risiko klassifiziert werden, bedarf auch dieser einer Überprüfung, um festzustellen, ob im Operativen die Risiken tatsächlich richtig eingeschätzt werden. Dazu bieten sich Stichproben aus allen Lieferanten- oder Kundenneuanlagen an, deren erste Anschrift abweichend vom eingetragenen Sitzland ist oder Kontoverbindungen, die abweichend vom Unternehmenssitz in einem anderen Land liegen. Hierzu benötigt das mittelständische Unternehmen keine Revisionssoftware, sondern wird sich vermutlich kostenneutral einen Excel-Export aus der Buchhaltungssoftware ziehen können.

Das Wissen um Kontrollen erhöht insgesamt die Hemmschwelle für Non-Compliance, da den Mitarbeitern bewusst ist, dass das Risiko entdeckt zu werden deutlich erhöht ist. In der Betrachtungsweise der betriebswirtschaftlichen Spieltheorie müsste die Strategie, also der Spielplan, an den im Unternehmen implementierten Kontrollhandlungen ausgerichtet sein, um in wiederholten Spielen nicht zu scheitern. Der Spielplan wird zu Beginn festgelegt und muss so beschaffen sein, dass alle Eventualitäten berücksichtigt werden, die die Entscheidungen der Spieler beeinflussen könnten.⁴⁵⁴

In diesem Sachzusammenhang gilt dies auch für Ausschreibungen, deren Art und Umfang unternehmensintern schriftlich festgelegt sein sollte (vgl. Kapitel 7.5.4.5.). Mit einer sorgfältigen Ausschreibungsdokumentation kann sich ein Kontrollorgan oder der Geschäftsführer bzw. Eigentümer nachgelagert ein Bild davon machen, warum ein Lieferant oder sonstiger Vertragspartner den Zuschlag bekommen hat. Bei dieser inhaltlichen Kontrolle ist zu beachten, dass Entscheidungskriterien nicht immer nur finanzielle Aspekte sein können, sondern auch mit den an der Ausschreibung beteiligten Unternehmen das Geschäftspartnerrisiko und weitere Faktoren berücksichtigt wurden. Die Überprüfung, ob ein Ausschreibungsprozess nach den unternehmensinternen Vorgaben durchgeführt wurde und die zuständige Organisationseinheit dem „Richtigen“ den Zuschlag erteilt hat, lässt sich schließlich nur mit einer lückenlosen, aber nicht bürokratisierten Dokumentation nachweisen.

⁴⁵⁴ vgl. Winter, 2019, S. 8

Zum Zweck der Korruptionsprävention bieten sich zudem Kontrollen der Waren- und Zahlungsflüsse an⁴⁵⁵, um, auch unabhängig der vorgelagerten Ausschreibungs- und Freigabeprozesse, Verstöße aufzudecken. Wie zu Beginn des Kapitels 7.5.5. bereits erwähnt, erachtet die Dissertantin für sinnvoll, neben auffällig hohen Beträgen auch Stichproben von geringeren oder wiederkehrenden Betragshöhen an denselben Empfänger zu ziehen. Auch Verwendungszwecke von Zahlungen, die beispielsweise als Beratungsleistungen, sonstige Auslagen oder Spesen deklariert sind, sollten im Rahmen der Korruptionsprävention näher betrachtet werden.⁴⁵⁶ Je nach Buchhaltungssystem lassen sich Auswertungen automatisieren und Kontrollen mit geringem Einsatz durchführen.⁴⁵⁷ Eine unternehmensintern erstellte Länderliste kann international tätigen, mittelständischen Unternehmen helfen, eine besondere Kontrollaufmerksamkeit zu erzeugen, indem Länder mit hohem Geldwäsche- oder Korruptionsrisiko sowie Länder, die als Steueroasen bekannt sind, auf dieser geführt werden.⁴⁵⁸

Warenbewegungen mit gleichem Empfänger an unterschiedliche oder abweichende Lieferadressen können ebenfalls Verschleierungsindikatoren darstellen, denen im Rahmen der Korruptionsprävention nachgegangen werden sollte. Liegt der Schwerpunkt des mittelständischen Unternehmens in der Logistik-Branche, bieten sich ERP-Systeme an, die nahezu in Echtzeit Daten verarbeiten und automatisiert Auffälligkeiten an Führungsebenen (nach Berechtigungskonzept) meldet.⁴⁵⁹

7.5.5.2. Anlassbezogene Kontrollhandlungen

Mit Vorliegen bestimmter Anhaltspunkte bieten sich darüber hinaus anlassbezogene Kontrollen an, die einen bestimmten Unternehmensbereich oder eine bestimmte Person im Fokus haben. Im Rahmen der Spieltheorie wären dies nicht im Spielplan enthaltene Aktionen, die bei den Spielern, also die an der Korruptionshandlung beteiligten Akteure, unverhofft eintreten und sich maßgeblich auf das weitere Entscheidungsverhalten auswirkt. Anlass können Hinweise aus eigenen Reihen oder durch Externe geben. In diesem Fall ist die

⁴⁵⁵ vgl. Kahlenberg et al., 2020, S. 834

⁴⁵⁶ vgl. Scheben/Geschonneck, 2020, S. 955

⁴⁵⁷ Experte 3, 2020, Anlage 3

⁴⁵⁸ vgl. Scheben/Geschonneck, 2020, S. 954

⁴⁵⁹ ebda, S. 952

Durchsicht von konkreten Verträgen und Rabatt- oder Provisionsvereinbarungen möglich, um vermutete Vorteilsnahmen aufzudecken. Liegen hinreichend konkrete Verdachtsmomente für eine Korruptionshandlung vor, sollte auch die datenschutzrechtliche Situation geprüft werden, um einen ausschließlich für dienstliche Zwecke zur Verfügung gestellten E-Mail Account des Mitarbeiters, ohne sein Wissen, auf Auffälligkeiten zu durchleuchten.⁴⁶⁰ Existiert eine Arbeitnehmervertretung, ist diese spätestens in die Interessensabwägung einzubeziehen. Je nach Schweregrad und Ausgangslage sind in diese nicht übliche Kontrollhandlung und vielschichtige Aufgabe Experten zu involvieren, um den Sachverhalt, auch im Hinblick auf eine spätere Sanktionierung des Mitarbeiters oder gerichtliche Auseinandersetzung, sauber aufgearbeitet zu haben. Schließlich muss der Verdacht bei Hinzunahme externer Expertise dann so konkret sein, dass der finanzielle Aufwand gerechtfertigt ist. Andererseits ist in einer kleinen Unternehmung das vollständige Vertrauensverhältnis zu den Mitarbeitern essenziell und muss zweifelsohne wiederhergestellt sein, sofern sich falsche Vorwürfe und Verdächtigungen entkräften lassen.

Ebenso kann ein auffälliger Lebensstandard mit teuren Luxusgütern Anlass zur Prüfung geben, ob das Privatleben zur Position im Unternehmen und deren Entlohnung passt.⁴⁶¹ Allerdings ist eine Überwachung der Privatangelegenheiten der Beschäftigten grundsätzlich nicht erlaubt.⁴⁶² Ein sicherlich einfacher und in einem mittelständischen Unternehmen durchaus praktikabler Kontrollmechanismus ist oft schon durch die persönliche Nähe des Geschäftsführers zur Belegschaft gegeben. Häufig wechselnde, kostspielige Fahrzeuge oder Fernreisen des Mitarbeiters können durchaus Anlass geben, den Lebensstandard zu hinterfragen. Der Dialog ist an dieser Stelle deutlich von einer Vernehmung zu unterscheiden. Stellt sich heraus, dass beispielsweise aufgrund einer Erbschaft oder einer guten finanziellen Situation des Lebenspartners ein solcher Lebensstandard gerechtfertigt ist, besteht kein Grund für einen Verdacht. Besteht aber der Verdacht, dass ein Mitarbeiter über seine Verhältnisse hinaus lebt und wird dieser Verdacht durch die Forderung nach Gehaltsvorschüssen bestätigt, sollte an dieser Stelle deutlich sensibilisiert durch die Führungskraft begleitet werden. Je nach Persönlichkeit wird nach Einschätzung der

⁴⁶⁰ vgl. Wendel, 2020, S. 662

⁴⁶¹ Experte 8, 2020, Anlage 8

⁴⁶² vgl. Hugger/Simon, 2020, S. 689

Dissertantin ein Mitarbeiter nicht wiederholt nach Vorschüssen fragen, sondern andere Mittel und Wege suchen, um seine persönliche finanzielle Situation zu verbessern.

Weiterer Anlass können wiederkehrende und im Vergleich zu anderen Mitarbeitern auffällig hohe Reise- und Spesenabrechnungen sein, die in der Folge einer Prüfung unterzogen werden. Die von dem eigenen Mitarbeiter für die aktive Bestechung verwendeten Gelder werden versucht, gesplittet und über mehrere Abrechnungen ohne Beleg und Begründung aus dem Unternehmenskreislauf zu transferieren und so zurückzubekommen.⁴⁶³ Bei der Verschleierung kann das System des rollierenden Vier-Augen-Prinzips genutzt werden. Ebenso auffällig können Belege sein, aus denen die tatsächliche Leistung nicht hervorgeht, beispielsweise die Abrechnung von sog. VIP- oder Business Packages.

7.5.5.3. Motivation der kontrollierenden „Augenpaare“ im Tagesgeschäft

Im Rahmen des Kapitels 7.5.2.2. wurden integritätsfördernde Maßnahmen herausgearbeitet und im vierten Schritt „Verinnerlicht bedeutet nicht danach gehandelt“⁴⁶⁴ die Möglichkeit der Incentivierung von regelkonformen Verhalten in Situationen mit Interessenkonflikten erörtert. Als Trainings- und Schulungsmaßnahme und zugleich Motivation nicht regelkonformes Verhalten im täglichen Business zu erkennen, könnte auch im Rahmen der Ausübung des Vier-Augen-Prinzips mit Incentivierungen gearbeitet werden und Punkte für das Aufdecken von Non-Compliance gesammelt werden. Über diesen Mechanismus bilden sich spielerisch prozessintegrierte Kontrollen aus, ohne dass eine offizielle Kontrollinstanz Kontrollhandlungen vornimmt. Das zweite „Augenpaar“ wird dazu motiviert, nicht ohne Prüfung freizuzeichnen, sondern genau hinzuschauen und etwaige Auffälligkeiten an eine unternehmensindividuell zu benennende Position im Unternehmen zur anlassbezogenen Prüfung weiterzugeben. Mit dem Wissen um diese Vorgehensweise steigt die Entdeckungswahrscheinlichkeit von korrupten Handlungen. Testweise können unredliche Angebote gemacht werden, um zu prüfen, ob und wie auf diese eingegangen wird.⁴⁶⁵ Diese Trainingsmaßnahmen sensibilisieren einerseits und ermöglichen dem Unternehmen andererseits, weniger integre Mitarbeiter zu identifizieren. Auch Reisekostenabrechnungen,

⁴⁶³ vgl. Scheben/Geschonneck, 2020, S. 955

⁴⁶⁴ S. hierzu Seite 104

⁴⁶⁵ Experte 6, 2020, Anlage 6

die von einem zweiten Mitarbeiter abgezeichnet werden sollen, können zu Trainingszwecken um Bestandteile ergänzt werden. Erkannte Abweichungen werden an die unternehmensintern benannte Stelle gemeldet und die Aufmerksamkeit mit Punkten (vgl. Kapitel 7.5.2.2.) belohnt.

7.5.6. Zusammenfassung der Criminal Compliance-Maßnahmen

Im vorherigen Kapitel wurde versucht, praxisnah und mit Fokus auf mittelständische Unternehmen mit geringer finanzieller Ressourcen- und Personalausstattung Maßnahmen aufzuzeigen, die, abgeleitet aus den personellen und situativen Einflussfaktoren, es schaffen, das Korruptionsphänomen effizient und nachhaltig einzudämmen. Art und Detaillierungsgrad der Maßnahmen und Kontrollhandlungen hängen wesentlich von den im Unternehmen individuell identifizierten Risiken ab. Mithilfe von auf das Unternehmen zugeschnittene POMs können es diese schaffen, eine Kultur zu implementieren, in der Beschäftigte bedingungslos den vom Eigentümer oder Geschäftsführer gesetzten Leitplanken folgen. Diese müssen stets einer Überprüfung unterzogen werden und Aktualisierungen unterliegen, damit eine kontinuierliche Weiterentwicklung, angepasst an veränderte Umfeld- und Risikobedingungen, möglich wird.

Kontrollen können dazu beitragen, definierte Prozesse und Maßnahmen nachhaltig im Unternehmen zu implementieren. Darüber hinaus sind POMs auf unternehmenskulturelle Entwicklungen anzupassen.

Die nachfolgende Tabelle gibt abschließend einen zusammenfassenden Überblick über die in den vorherigen Kapiteln erarbeiteten POMs:

POMs zur Eindämmung von Korruption im Mittelstand	
Personell	Organisatorisch
Integritätsbewusstsein	Code of Conduct Integritätsanreize Personalauswahlprozess
Mitarbeiterzufriedenheit und - wertschätzung	Zufriedenheitsbefragungen Wertorientierte Zielvereinbarungen Anreizsysteme bei Interessenskonflikten
Speak-up und Fehlerkultur	Hinweisgebersystem Feedbackgespräche
Bewusstsein über und Sicherheit mit Unternehmensregeln	Verhaltensrichtlinien
	Ausschreibungs- und Unterschriftenrichtlinie
	Geschäftspartnerwahl und -prüfung
	Personalrotation
	Funktionstrennung
	Rollierendes Vier-Augen-Prinzip
	Kontrolle von Waren- und betragsunabhängigen Zahlungsflüssen

Tabelle 2: Zusammenfassende Darstellung der erarbeiteten POMs (Quelle: eigene Darstellung).

7.6. Messbarkeitsmethoden von Anti-Korruptionsmaßnahmen im mittelständischen Unternehmen

Gefahr von Korruption und damit von Non-Compliance ist den bisherigen Ergebnissen nach unternehmensindividuell zu betrachten, da es von dem Geschäftsfeld sowie der Risikoneigung des Unternehmens maßgeblich abhängt. Dennoch gilt es, den Erfolg der Criminal Compliance-Aktivitäten in einer gewissen Form sichtbar zu machen. Die interviewten Experten sind sich nahezu einig, dass die Messbarkeit von unternehmensindividueller Criminal Compliance schon für große Konzerne eine Herausforderung darstellt und somit erst recht in mittelständischen Unternehmen, denen es häufig schon an einer gefestigten Compliance-Organisation fehlt, die Frage nach sogenannten Key Performance Indicator (KPI) im Zusammenhang mit Compliance

unbeantwortet bleibt.⁴⁶⁶ Die Dissertantin schließt sich der Meinung eines Experten an, dass die Forschung hier noch sehr am Anfang steht⁴⁶⁷, da auch Diskussionen in der Literatur zu diesem Thema keine Lösungsansätze aufzeigen.⁴⁶⁸ Es stellt sich daher die Forschungsfrage, wie die Existenz eines Criminal Compliance-Systems, bestehend aus einzelnen Maßnahmen, gerechtfertigt werden kann, um dieses nachhaltig und langfristig zu etablieren. Die Rechtfertigung findet sich nach Auffassung der Dissertantin im Erfolg der Maßnahmen insgesamt. Der Compliance-Erfolg kann sich als Messgröße unterschiedlich darstellen, da die Definition von Erfolg variiert. Während die Begrifflichkeit des „Erfolgs“ nach der Definition des Duden als „positives Ergebnis einer Bemühung oder das Eintreten einer beabsichtigten, erstrebten Wirkung“⁴⁶⁹ verstanden wird, wird unter dem im englischen Sprachgebrauch für Erfolg verwendete Wort „success“ nach Definition der Oxford University Press die reine Ziel- oder Zweckerreichung verstanden, „the accomplishment of an aim or purpose.“⁴⁷⁰ Die Dissertantin schlussfolgert, dass zur Messung des Erfolgs zunächst die zu erreichenden Compliance-Ziele unternehmensindividuell definiert werden müssen. Sieht das Unternehmen beispielsweise vor, Korruption im größtmöglichen Umfang aufzudecken, dürfen die Kosten der detektiven Maßnahmen nicht als erfolgsschmälernd bewertet werden oder gar die detektierten Fälle auf nicht funktionierende Criminal Compliance-Maßnahmen bezogen werden. Erfolg misst sich dann nach der Anzahl der tatsächlich aufgedeckten Korruptionsfälle. Anders gestaltet sich der Erfolg, wenn das definierte Ziel das Vermeiden von Korruption durch präventive Criminal Compliance-Maßnahmen lautet. Nicht eingetretene Korruption ist nicht messbar⁴⁷¹, weshalb die Maßnahmen, die dazu geführt haben, dass keine Korruptionshandlungen eingetreten sind, evaluiert werden müssen. Dass es nichts zu messen gibt, nur weil keine Korruptionsfälle sichtbar geworden sind, ist ein Irrtum.⁴⁷² Der Erfolg, keine Korruptionshandlungen im Unternehmen zu haben, tritt ganz

⁴⁶⁶ So zum Bsp. Experte 3, 2020, Anlage 3; Experte 6, 2020, Anlage 6; Experte 8, 2020, Anlage 8; Experte 9, 2020, Anlage 9; Experte 15, 2020, Anlage 15

⁴⁶⁷ Experte 7, 2020, Anlage 7

⁴⁶⁸ vgl. Hastenrath/Diem, 2020, S. 314

⁴⁶⁹ <https://www.duden.de/rechtschreibung/Erfolg> [abgerufen am 18.12.2020]

⁴⁷⁰ <https://www.lexico.com/definition/success> [abgerufen am 18.12.2020]

⁴⁷¹ Experte 4, 2020, Anlage 4

⁴⁷² vgl. Brandt/Gammisch, 2017, S. 151

einfach dann ein, wenn keine Detektion betrieben wird.⁴⁷³ Korruption findet im Verborgenen statt⁴⁷⁴ und die Dissertantin erinnert an dieser Stelle daran, dass es sich bei Korruption um ein Dunkelfelddelikt handelt (vgl. Kapitel 2.2.1. und 4.3.). Das Ziel, das Korruptionsphänomen einzudämmen, lässt sich vermutlich nur aus einer Interaktion zwischen präventiven und detektiven Maßnahmen erreichen. Es wird an dieser Stelle festgehalten, dass die Erfolgsmessung den Ausführungen zufolge sowohl quantitativer als auch qualitativer Art sein kann. *Brandt und Gammisch* verfolgen den Ansatz, dass qualitative Aussagen des Compliance-Management-Systems mit quantitativen zu untermauern sind.⁴⁷⁵

Interessant sind in diesem Zusammenhang auch die in Kapitel 2.2.2.3. beleuchteten Arbeitshilfen „Evaluation of Corporate Compliance Programs“ des Department of Justice (DOJ), die im Rahmen der Strafzumessung nach dem FCPA zur Evaluierung des Compliance-Management-System durch die Staatsanwaltschaft in den USA herangezogen werden. Eine der Kernfragen bezieht sich auf die Wirksamkeit und effektive Umsetzung.⁴⁷⁶ Auch hier werden zur Messung der Effektivität der unternehmensindividuellen Compliance-Maßnahmen ausschließlich qualitätsbezogene Wirkungsmechanismen herangezogen.

Ergänzend sei auch ein Blick auf den ISO 37001 zu richten, der in Kapitel 7.4.2. einbezogen wurde. Die von der International Organization for Standardization entwickelten Ansätze zur Implementierung von Anti-Korruptionsprozessen beinhalten auch eine sog. „Performance Evaluation“⁴⁷⁷, wobei auch hier ausschließlich qualitative Aspekte zur Erfolgsmessung herangezogen werden.

7.6.1. Qualitative Wirkungsmechanismen

Den Ergebnissen dieser Dissertation folgend, wurde der Integritätskultur eine hohe Bedeutung als Maßnahme zur Eindämmung des Korruptionsphänomens zugemessen. Es wird daher geschlussfolgert, dass der Erfolg von Integrität durchaus entscheidend dazu beiträgt, Korruption einzudämmen. Aber lässt sich Integrität oder das intrinsische

⁴⁷³ Experte 4, 2020, Anlage 4

⁴⁷⁴ Experte 9, 2020, Anlage 9

⁴⁷⁵ vgl. Brandt/Gammisch, 2017, S. 151

⁴⁷⁶ <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download> S. 9 und 14 [abgerufen am 08.01.2021]

⁴⁷⁷ S. Seite 91f.

Selbstverständnis regelkonformen Verhaltens messen, oder nur die Maßnahmen, die Integrität im Unternehmen fördern? Integritätsaspekte, wie die Klarheit über eingefordertes Verhalten, verschriftlicht in einem Regelwerk, oder Führungskräfte als Vorbilder, die neben der Integritätskultur auch eine Speak-up- und Fehlerkultur leben, fordern und fördern, sind Aspekte, die sich durch Mitarbeiterbefragungen feststellen lassen. Die Wirksamkeitsanalyse in Bezug auf die Integrität dient auch dazu, einen Sender- und Empfängerabgleich zu machen, also festzustellen, ob sich die Selbsteinschätzung der Führungsebene mit der Einschätzung der Mitarbeiter deckt.⁴⁷⁸ Mitarbeiterbefragungen sind also eine Möglichkeit, die Perzeption von Integrität festzustellen⁴⁷⁹ und daraus eine Messbarkeitskennzahl abzuleiten. Mit wenigen, vielleicht fünf Fragstellungen mit einfacher Skala können die Wirkungsmechanismen im Zusammenhang mit Integrität erfasst werden und, bei jährlicher Durchführung, die Veränderung der Einstellung der Mitarbeiter beobachtet werden.⁴⁸⁰ Unter der zusätzlichen Angabe der Betriebszugehörigkeit kann darüber hinaus sichtbar werden, ob auch neue Mitarbeiter im Ergebnis als integer gelten und der Personalauswahlprozess funktioniert (vgl. Kapitel 7.5.2.1). Ein Experte bezeichnet diese Vorgehensweise als Integrity Barometer und weist zugleich darauf hin, dass diese Befragungen anonymer Art sein sollten.⁴⁸¹ In der Kommunikationsforschung werden Einzelbefragungen als wirksames Instrument erachtet, mithilfe derer Erkenntnisse, über die zählbare Faktenlage hinaus, über komplexe Zusammenhänge, Beeinflussungsfaktoren und Wirkungsmuster erlangt werden können.⁴⁸²

Neben den Mitarbeiterbefragungen zur Messung der Integrität gibt es weitere, auf die Aktivitäten bezogene Mechanismen, die sich zwar nicht zu einer quantitativen Erhebung eignen, aber durchaus dazu in der Lage sind, Criminal Compliance-Aktivitäten messbar zu machen. Die Dissertantin unterstellt, dass Criminal Compliance und sämtliche Aktivitäten rund um dieses Thema die Denkhaltung der Mitarbeitenden dahingehend verändern, dass sie sich insgesamt positiv für das Unternehmen auswirkt. Die Förderung von Anti-Korruption in den strategischen Zielen des Unternehmens zu verorten, ermöglicht nach Auffassung

⁴⁷⁸ vgl. Bielefeld et al., 2020, S. 207

⁴⁷⁹ vgl. Schwarz/Ritzenhoff, 2020, S. 323f.

⁴⁸⁰ Experte 4, 2020, Anlage 4

⁴⁸¹ Experte 15, 2020, Anlage 15

⁴⁸² vgl. Weinen, 2020, S. 809

eines Experten, eine Messbarkeit über die Unternehmenswerte vorzunehmen.⁴⁸³ Allein das hinreichende Problembewusstsein im Zusammenhang mit Korruption im Unternehmen hat zur Folge, dass Zweifels- und Konfliktfälle im Arbeitsalltag eher erkannt und aufgedeckt werden.⁴⁸⁴ Auch wenn die Sensibilität der einzelnen Mitarbeiter nur schwer messbar ist, gibt es durchaus quantitative Möglichkeiten, die im nächsten Kapitel erarbeitet werden.

Ein Experte stellt heraus, dass sich Evaluierungen von Maßnahmen anbieten, die durchaus messbar sein können.⁴⁸⁵ So kann bewertet werden, welches Wissen auf das unternehmensinterne Training zurückzuführen ist und welche Effekte im täglichen Geschäft daraus entstanden sind. Insbesondere bei Compliance-Trainings spielen auch Leistungsindikatoren eine Rolle, die, sofern kein Betriebsrat im mittelständischen Unternehmen vorhanden ist, durch einfache Tests der Mitarbeiter erhoben und ausgewertet werden können. Bei Bestehen von Arbeitnehmervertretungen wären diese Tests durchaus mitbestimmungspflichtig. Aufgrund der Studienergebnisse der Zurich University (ZHAW), die sich wissenschaftlich mit der Ausgestaltung von Compliance-KPI's beschäftigt, schlussfolgern *Hastenrath und Diem*, dass Unternehmen zunächst mit aktivitätsbezogenen Compliance-KPI's beginnen und diese dokumentieren sollten.⁴⁸⁶

7.6.2. Quantitative Wirkungsmechanismen

Neben den aktivitätsbezogenen Indikatoren lohnt sich auch ein Blick auf die ergebnisorientierten Aspekte zur Messung der Effektivität von Criminal Compliance-Maßnahmen, die, nach Erkenntnissen der im vorherigen Kapitel bereits benannten Studie der ZHAW, aufgrund fehlender Expertise und vermeintlicher Unmöglichkeit bislang keine Anwendung in Unternehmen finden.⁴⁸⁷ Während *Hastenrath und Diem* für ergebnisorientierte KPI's mathematische Formeln und Punktesysteme vorsehen, anhand derer eine prozentuale Risikominimierung errechnet werden kann⁴⁸⁸, präferiert die

⁴⁸³ Experte 3, 2020, Anlage 3

⁴⁸⁴ vgl. Weinen, 2020, S. 799

⁴⁸⁵ Experte 7, 2020, Anlage 7

⁴⁸⁶ vgl. Hastenrath/Diem, 2020, S. 316

⁴⁸⁷ https://www.zhaw.ch/storage/sml/institute-zentren/zwh/upload/kpi-roi-rendite_von_compliance.pdf

[abgerufen am 18.12.2020], Hastenrath/Diem, 2020, S. 316

⁴⁸⁸ vgl. Hastenrath/Diem, 2020, S. 316

Dissertantin aufgrund geringer kapazitärer Ausstattung in mittelständischen Unternehmen vereinfachte quantitative Erhebungsmöglichkeiten, mit denen die Wirkung von Criminal Compliance-Maßnahmen dennoch deutlich gemacht werden kann.

Auf das Risiko von Geschäften mit Vertragspartnern mit Sitz in sog. korruptionsanfälligen Ländern wurden in Kapitel 7.5.3.2. bereits eingegangen. Zudem ging es in Kapitel 7.5.5.1. um Kontrollhandlungen, mit denen Ausschreibungsverfahren einer Prüfung unterzogen werden. Ob eine entsprechende Sensibilität mit dem Risiko ‚Drittland‘ bei den Mitarbeitern vorhanden ist, kann dahingehend messbar gemacht werden, ob dieser Aspekt bei Auswahl eines Lieferanten berücksichtigt wurde. Dies bedeutet nicht, dass keine Vertragsbeziehungen eingegangen wurden, sondern nur, ob Maßnahmen zur Eindämmung des Risikos getroffen wurden. Die Kontrollhandlungen sollten also so ausgelegt sein, dass sie Aufschluss über die Wirkung der im Unternehmen getroffenen Maßnahmen geben. Dies verringert den Aufwand und vermeidet doppelte Analysen. Neben der Ausschreibungsthematik gilt Gleiches auch für sämtliche Kontrollergebnisse, die der Einhaltung des Richtlinien- und Regelwerks zu Grunde legen. Zahlreiche Beanstandungen im Rechnungsfreigabeprozess oder dem Vier-Augen-Prinzip lassen darauf schließen, dass die getroffenen Criminal Compliance-Maßnahmen nicht effektiv umgesetzt wurden.

Während qualitativ der Wissenstransfer durch Schulungen ermittelt werden kann, eignet sich die Anzahl der geschulten Mitarbeiter im Verhältnis zu der gesamten Mitarbeiterzahl dazu, eine Schulungsquote zu berechnen.⁴⁸⁹ Diese kann dann, nach Auffassung der Dissertantin, ins Verhältnis zu den aus den Kontrollhandlungen ermittelten Beanstandungen gesetzt werden, um Erkenntnisse darüber zu gewinnen, ob es sich um vorsätzliche Verstöße handelt.

Folgt das mittelständische Unternehmen dem in diesem Forschungsprojekt für die Praxis erarbeiteten Ansatz zur Incentivierung mithilfe eines Punktesystems (vgl. ausführlich Kapitel 7.5.2.2.), können die Anzahl der identifizierten Interessenskonflikte anhand der vergebenen Punkte quantifiziert werden. So kann einerseits messbar gemacht werden, ob die moralischen Grundprinzipien und damit einhergehend die integritätsfördernden

⁴⁸⁹ Experte 10, 2020, Anlage 10

Maßnahmen Wirkung zeigen und andererseits ein Bild darüber gewonnen werden, welchen Konflikten die Mitarbeiter im täglichen Geschäft ausgesetzt sind.

Je nach Definition des zu Beginn dieses Kapitels 7.6. geschilderten Compliance-Erfolgs und den definierten Compliance-Zielen sind auch sogenannte „Hard-Facts“ interessant. Wenn auch keine eingesparten Ordnungswidrigkeitsverfahren messbar sind⁴⁹⁰, kann durchaus ein Schadensausmaß⁴⁹¹ durch frühzeitige Detektion ermittelt werden. Gibt es eine Möglichkeit zur Hinweisabgabe (vgl. Kapitel 7.5.4.6.), kann die Anzahl der eingegangenen Hinweise⁴⁹² ins Verhältnis zu den im Rahmen der nach Hinweisabgabe anschließenden Ermittlungen festgestellten, tatsächlichen Non-Compliance-Handlungen gesetzt werden. Mit dieser Erkenntnis wird einerseits ersichtlich, ob die Hinweisgeberstelle überhaupt genutzt wird und andererseits offensichtlich, ob diese durch die Mitarbeiter korrekt genutzt wird, also verstanden wurde, welches Verhalten meldungswürdig ist. Wird offensichtlich, dass es überwiegend zu nicht zu bestätigende Sachverhalte kommt, könnte dies einen Hinweis auf eine verfehlte Unternehmenskultur sein. Wird der Kanal hingegen seriös verwendet, gibt dies Erkenntnis über eine gefestigte Speak-up Kultur und das Wissen um Compliance und Non-Compliance-Verhalten.

Quantifizierbar ist ganz sicher auch der Schaden aufgedeckter Fälle⁴⁹³, der sich in finanzielle Wirkungsmechanismen quantifizieren lässt, allerdings ergänzt wird durch nicht der Höhe nach verifizierbare Reputationsschäden. Das Unternehmen muss sich seiner Zielsetzung bewusst sein, ob es darum ging, Korruptionsfälle zu detektieren, oder sich vorwerfen lassen muss, dass die Prävention von Korruption mangelhaft oder ungenügend war. Dem Vorschlag eines Experten, zu bewerten, wie viele Strafverfahren und Bußgelder es vor der Implementierung von Criminal Compliance-Maßnahmen und mit dem Bestehen von Criminal Compliance gibt und dies als Messgröße zu bewerten,⁴⁹⁴ folgt die Dissertantin nicht. Erst mit Implementierung von Criminal Compliance-Maßnahmen erfolgt ein Umdenken und das Erkennen von Non-Compliance-Verhalten (anderer), das in der Folge aufgedeckt wird. Die

⁴⁹⁰ Experte 8, 2020, Anlage 8

⁴⁹¹ Experte 9, 2020, Anlage 9; Experte 11, 2020, Anlage 11

⁴⁹² vgl. Kahlenberg et al., 2020, S. 837

⁴⁹³ Experte 9, 2020, Anlage 9

⁴⁹⁴ Experte 6, 2020, Anlage 6

Anzahl der aufgedeckten Fälle und damit vermutlich auch die Höhe der Bußgelder wird nach Auffassung der Dissertantin und eines Experten⁴⁹⁵ zunehmen und die Statistik verschlechtern.

8. Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

Nachdem nun im Ergebnisteil dieser Dissertation zunächst die Personen- und anschließend die Situationsfaktoren, die das Korruptionsverhalten beeinflussen, untersucht und deren Zusammenspiel analysiert wurden, galt es, auf diesen Erkenntnissen aufbauend für ein mittelständisches Unternehmen leicht umsetzbare und dennoch nachhaltig effektive Criminal Compliance-Maßnahmen zu definieren. Die von der Dissertantin verwendete Definition eines mittelständischen Unternehmens nach der Europäischen Kommission mit bis zu 250 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz bis 50 Mio. Euro (vgl. Kapitel 1.) wird nun eher als Richtwert für die Unternehmensgröße angesehen. Die herausgearbeiteten Maßnahmen haben durchaus das Potenzial dazu, auch in Unternehmen Anwendung zu finden, die die definierte Mitarbeiteranzahl und/oder Umsatzgröße überschreiten. Insgesamt sind kleine und mittlere Unternehmen neben einem pragmatischen Organisationsaufbau auch an einer wirtschaftlich sinnvollen Lösung interessiert, deren instrumentelle Ausgestaltung es schafft, Korruption im Unternehmen zu verhindern und aufzudecken. Die Untersuchung hat gezeigt und zugleich zurückliegende Forschungsergebnisse bestätigt, dass nicht alleine die Situationsfaktoren im Unternehmen zu Korruption führen, sondern gewisse Persönlichkeitsmerkmale der im Unternehmen Handelnden eine bedeutende Rolle spielen. Die Wirksamkeit von Criminal Compliance-Maßnahmen baut auf dem Verständnis für das Dunkelfelddelikt Korruption und deren Akteure auf. Mit dem Wissen um die Determinante des menschlichen Verhaltens als Einflussgröße, gepaart mit der unternehmensindividuellen Organisation und Struktur, wird es möglich, punktuell geeignete Präventionsmaßnahmen zu integrieren. Insbesondere aus den Ergebnissen des spieltheoretischen Ansatzes wurde deutlich, dass das Entscheidungsverhalten u.a. durch den Diskontfaktor „Zukunft“ sowie die Aufdeckungswahrscheinlichkeit beeinflusst wird.

⁴⁹⁵ Experte 4, 2020, Anlage 4

Zu diesem Zweck wurden personelle und organisatorische Maßnahmen (POMs) erarbeitet (vgl. Kapitel 7.5.6.), die die Einflüsse aus menschlichem Verhalten und Situationsfaktoren im Unternehmen berücksichtigen. Der Fokus liegt auf zufriedenen und motivierten Mitarbeitern, die sich aufgrund ihres gesunden Geistes durch integrires und loyales Verhalten auszeichnen. Die Folge ist eine hohe Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft.⁴⁹⁶ Organisatorische Maßnahmen fördern die Erreichung dieses Ziels kontinuierlich und können es schaffen, das dargestellte Mitarbeiterbild zu erreichen. Als Criminal Compliance bezeichnete Maßnahmen müssen folglich fundamental den Mitarbeiter betrachten, um das Ziel, die Eindämmung von Korruption, nicht zu verfehlen. Es darf also nicht darum gehen, vorgefertigte Maßnahmen über eine Organisation zu stülpen, deren individuelle Akteure weder bekannt sind noch bei der Ausarbeitung betrachtet wurden. Grundstein sind die Handelnden, die Adressaten der Präventionsmaßnahmen sind. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass eine ausgeprägte Integritätskultur, und in der Folge die Integrität eines jeden Einzelnen, ein Werte- und Prinzipiengerüst braucht, das Klarheit über das erwartete Verhalten innerhalb des Unternehmens schafft. Integrität ist also die Basis und zugleich Teil von Criminal Compliance. Integritätsfördernde Maßnahmen unterstützen und steuern die Mitarbeiter hin zu integrem Verhalten, lösen aber aufgrund dessen auch ein Umdenken aus. Mit einer Integritätskultur geht also häufig auch ein Change einher, dessen Herausforderung in Kapitel 7.5.2.3. erarbeitet wurde. Es ist die Werteorientierung, die im Ergebnis als Erfolgsfaktor angesehen wird und nicht die Prozesse und Systeme, die den Faktor Mensch außer Acht lassen. Regelkonformes Verhalten lässt sich zwar anordnen, die Akzeptanz der Handelnden ist dafür aber unabdingbare Voraussetzung.⁴⁹⁷ Dies stützt auch der Ansatz der Prinzipal-Agenten-Theorie, deren Betrachtung gezeigt hat, dass der Agent nur dann die Vorgaben des Prinzipals befolgt, wenn er ausreichend Informationen vorliegen hat, die er als Entscheidungsvariablen in sein Entscheidungsverhalten einfließen lassen kann.

Können Standards dem mittelständischen Unternehmen helfen? In den Kapiteln 7.4.1. und 7.4.2. wurden der IDW PS 980 und der ISO 37001 sowie deren inhaltliche Bestandteile erörtert. Der ISO 37001 als international anerkannter Standard, der in Anlehnung an den britischen UK Bribery Act entwickelt wurde, bietet Bausteine insbesondere für international

⁴⁹⁶ vgl. Kreipl, 2019, S. 258

⁴⁹⁷ vgl. Schulz, 2017, S. 1476

tätige Unternehmen, die sich auf die Implementierung von Anti-Korruptionsprozessen konzentrieren (müssen). Der IDW PS 980 hingegen beinhaltet insgesamt Bausteine für Compliance-Management-Systeme, die sich nicht auf ein Rechtsgebiet fokussieren. Die Dissertantin vertritt in der Diskussion aber die Meinung, dass die ausgearbeiteten POMs den Bausteinen des IDW PS 980 sowie des ISO 37001 zugeordnet werden können, wenngleich sie aber den Kern treffen und die Fähigkeit besitzen, kein Window-Dressing zu implizieren, sondern vielmehr echten Mehrwert für das Unternehmen bieten. Aufgrund der ebenso möglichen Zuordenbarkeit zu den in anderen Ländern bereits gesetzlich vorgeschriebenen Compliance-Bausteinen (vgl. Kapitel 8.3.1. und 8.3.2.) sollte sich (auch) vor Gerichten das Bestehen eines funktionierenden, der Unternehmensgröße angemessenen Compliance-Management-Systems nachweisen lassen.

8.1. Criminal Compliance als Instrument zur Eindämmung der Korruption im Mittelstand unter betriebswirtschaftlichen Effizienzgesichtspunkten

Einem mittelständischen Unternehmen ist aufgrund knapper Ressourcen umso mehr daran gelegen, pragmatische und kostengünstige Maßnahmen zu etablieren, die es schaffen, langfristigen Nutzen zu stiften und damit Non-Compliance wirkungsvoll vorzubeugen. Compliance in einem mittelständischen Unternehmen bedeutet nicht, eine wie aus großen Unternehmen bekannte Compliance-Abteilung zu etablieren und mit Compliance Officern zu besetzen. Ziel ist es, in Anzahl der Mitarbeiter Compliance Manager zu beschäftigen – jeder Mitarbeiter ist folglich sein eigener Compliance Manager, der sich für regelkonformes Verhalten einsetzt, dieses vorlebt und dafür stark macht. Angeführt werden diese Compliance Manager, also alle Mitarbeiter des Unternehmens, durch einen „Head of Compliance“, der Geschäftsführer oder Eigentümer des Unternehmens ist. Er ist auch derjenige, der Werte und Prinzipien definiert, aus Mission und Vision die Strategie ableitet und die Bedeutung durch das Vorleben des Definierten hervorhebt.

Im Rahmen einer Befragung mittelständischer Unternehmen im Jahr 2018 kam *Achauer* zu dem Ergebnis, dass 57 % der befragten Unternehmen über kein Compliance-Management-System verfügen, weil sie Kosten und betriebenen Aufwand zum nicht korrespondierenden

Nutzen scheuen.⁴⁹⁸ Diese Denkweise der Unternehmen ist ein Paradebeispiel dafür, dass Kosten und Aufwand nicht hoch sein müssen, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen. Sofern der Aufwand, der mit der Entwicklung von Maßnahmen betrieben wird, individuell auf das Unternehmen und dessen Handelnde zugeschnitten ist, wird auch ein Nutzen erkennbar. Compliance trägt sicherlich nur indirekt sichtbar zum Unternehmenserfolg bei, da sich der einsetzende Erfolg der Maßnahmen lediglich über quantitative und qualitative Wirkungsmechanismen ausdrücken lässt. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive ist Compliance durchaus als reine Kostenstelle im Unternehmen anzusehen, deren Kosten-Nutzen-Rechnung sich erst mit vollständiger Etablierung durchführen lässt. Aufschlussreicher ist die Kostenrechnung im Falle von Non-Compliance, da sich Kosten für die Investigation, Rechtsanwälte, Bußgelder, Schadensersatzzahlungen und ggf. Steuernachzahlungen deutlich einfacher summieren lassen. Diese Rechnung durchführen zu müssen, soll vermieden werden, da sie zugleich auch die finanzielle Existenz des Unternehmens gefährden kann. Umso erschreckender, dass die Organisationspflicht, das Sicherstellen regelkonformen Verhaltens, mithilfe eines CMS von fast der Hälfte der befragten Unternehmen eher einer Alibifunktion zugemessen wird.⁴⁹⁹

Aber dennoch gibt es Ansätze, die sich langfristig auf betriebswirtschaftliche Faktoren auswirken. So stellt *Werner* fest, dass hohe Integrität ein Unternehmen zukunftsfähig macht und mittelfristig Bürokratie abbaut.⁵⁰⁰ Integres Handeln bedeutet hier vereinfacht, die individuelle Verantwortungsübernahme des Einzelnen und die Bereitschaft, bewusst das Richtige zu tun. Prozesse und Strukturen können dadurch optimiert und agiler werden, da unternehmensinterne Regelwerke verschlankt und nur noch den äußeren Rahmen abbilden, in dem sich die Mitarbeiter als Akteure bewegen. Wenn nur „so viel wie nötig, aber so wenig wie möglich“⁵⁰¹ in Verhaltensregeln formuliert wird, kann es gelingen, dass das Ziel der Regelung verstanden wird und der Inhalt eigenständig mit Vernunft auf verschiedene Alltagssituationen richtig angewendet wird.

⁴⁹⁸ vgl. Achauer, 2018, S. 206

⁴⁹⁹ ebda

⁵⁰⁰ vgl. Werner, 2020, S. 75

⁵⁰¹ Schwarz/Ritzenhoff, 2020, S. 323

Darüber hinaus macht das Unternehmen Umsatz mit Compliance als Marketing-Faktor.⁵⁰² Die Geschäftsleitung kann gegenüber externen Stakeholdern die Glaubwürdigkeit erhöhen, indem offenkundig eine integre Geschäftstätigkeit sowie die Prävention von regelkonformen Verhalten und die konsequente Detektion von Non-Compliance vorgezeigt werden kann. Mit diesem Vorgehen wird sich das mittelständische Unternehmen durchaus von anderen im Wettbewerb stehenden, mittelständischen Unternehmen differenzieren⁵⁰³ und abheben, da immer mehr große Unternehmen bei der Vergabe von Aufträgen sogenannte Compliance-Klauseln vertraglich vorgeben und die Sicherstellung von regelkonformen Verhalten im Unternehmen einfordern.

Zuletzt ist auch die Reputation des Unternehmens ein aus betriebswirtschaftlicher Sicht nur schwer verwendbarer Aspekt, der Criminal Compliance im Unternehmen aber durchaus rechtfertigen kann. Der Ruf des Unternehmens ist aus Sicht der Dissertantin ein wirtschaftliches Gut, dessen Bedeutung nur die wenigsten Unternehmensangehörigen auf dem Schirm haben. Der Umsatz und Erfolg des Unternehmens hängen maßgeblich von deren Außendarstellung ab. Ein Non-Compliance-Verhalten kann den Erfolg schmälern und nachhaltig, bis hin zum Existenzverlust, beeinträchtigen, sofern der Verstoß der Öffentlichkeit bekannt wird. Auch wenn das Medieninteresse gering ist, kann insbesondere ein kleines, lokalansässiges mittelständisches Unternehmen besonders betroffen sein, da Kunden und Lieferanten häufig aus der Nähe kommen und auch ohne mediale Berichterstattung von dem Vorfall etwas erfahren.

Ob der betriebswirtschaftliche Vorteil, der im Rahmen eines gerichtlichen Verfahrens durch Bußgeldminderung aufgrund vorhandener Criminal Compliance im Unternehmen sichtbar wird, es schafft, ein Argument für die Implementierung von Maßnahmen zu sein, wird in Kapitel 8.4. diskutiert.

⁵⁰² Experte 4, 2020, Anlage 4

⁵⁰³ vgl. Schulz, 2017, S. 1477

8.2. Konflikte aufgrund kultureller Besonderheiten

Die Landeskultur wurde im Ergebnisteil bereits als ein auf die Korruptionshandlung beeinflussender Situationsfaktor analysiert mit dem Ergebnis, dass die Wahrnehmung durchaus von gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Gegebenheiten im jeweiligen Land abhängt (vgl. Kapitel 7.2.1.). Mangelndes Unrechtsbewusstsein und die landesindividuelle Strafverfolgung von Korruption prägt die Kultur und erhöht damit die Wahrscheinlichkeit von korrupten Verhaltensweisen. Das mittelständische Unternehmen kann aufgrund kultureller Besonderheiten über zweierlei Wege in Konflikte geraten, die im Folgenden diskutiert werden.

Je nach geschäftlicher Ausrichtung ist das Unternehmen zwar in einem Land ansässig, bedient aber Kunden international oder pflegt Kontakte zu Lieferanten, die über die Landesgrenzen hinausgehen. Diese Verbindungen werden im Rahmen der Geschäftspartnerwahl und -analyse erkannt. Aufgrund der Beziehung werden im Rahmen der Risikosteuerung Maßnahmen zur Eindämmung notwendig, die eine Forderung an den Geschäftspartner mit sich bringen können. So kann eine vertragliche Verpflichtung eine Maßnahme darstellen, die der Vertragspartner in seinem Land für nicht üblich erachtet oder gar aus kultureller Sichtweise als Beleidigung ansieht. Gleiches gilt für die Annahme von Aufmerksamkeiten, die landeskulturell üblich sein mögen, nach europäischem Kulturverständnis aber als ein Bestechungsversuch erachtet werden können. Wie gehen die Mitarbeiter des mittelständischen Unternehmens mit solchen Konflikten um?

Ein weiterer Aspekt ist die Expansion des mittelständischen Unternehmens in ein neues Land. Die definierten Unternehmenswerte und Prinzipien sowie die Forderung nach deren Umsetzung sind im Kulturkreis des Sitzlandes entstanden. Bereits in Kapitel 7.5.2. ist die Frage aufgekommen, wie mit Widerständen aufgrund neuer Kulturkreise umgegangen werden kann und ob Werte und moralische Grundprinzipien des Unternehmens und damit des Eigentümers exportfähig sind.

Der zweite Konflikt wurde intensiv im Rahmen der Experteninterviews diskutiert. Beide Konfliktsituationen und die daraus resultierenden Vorgehensweisen lassen sich gemeinschaftlich interpretieren. Die Unternehmensführung wird bei beiden Varianten in

einer Dilemmasituation stecken und zwischen ökonomischen Zielen und Compliance-Zielen entscheiden müssen⁵⁰⁴ – beides zu 100 Prozent zu erfüllen, ist immer ein Zielkonflikt und auch ohne kulturelle Besonderheiten nicht zu erfüllen.⁵⁰⁵ Fraglich bleibt, ob wirtschaftlicher Erfolg mit korrupten Handlungen tatsächlich nachhaltiger Erfolg ist.⁵⁰⁶ Eine kurzfristige Gewinnmaximierung durch Non-Compliance wird den langfristigen Effekt nicht kompensieren können, da langfristig integrires Handeln einen höheren Nutzenbeitrag bringt.⁵⁰⁷ Als mittelständisches Unternehmen müssen eigene moralische sowie gesetzliche Grenzen klar sein, um den Punkt zu finden, bis zu dem die kulturelle Andersartigkeit akzeptiert wird.⁵⁰⁸ Das im Land übliche Geschäftsgebaren muss nicht in Übereinstimmung mit den im eigentlichen Sitzland geltenden Gesetzen stehen, die unabhängig jedweder Geschäfte im Ausland ihre Gültigkeit behalten.⁵⁰⁹ Es ist nicht der richtige Weg, seine Handlung im Land mit dem Argument der anderen Kultur zu entschuldigen⁵¹⁰, da Anti-Korruption nicht von Ausnahmen und Rechtfertigungsstrategien lebt.⁵¹¹ Mischen sich aber Kulturen, entstehen Subkulturen.⁵¹² Wenngleich nach Ansicht von Experten und der Dissertantin die vom Eigentümer definierten moralischen Werte unabhängig des Landes, in dem Geschäfte gemacht werden, Gültigkeit haben,⁵¹³ kann ein „One-Size fits all“-Ansatz auch erheblichen Widerstand erzeugen.⁵¹⁴ Versucht das Unternehmen, eine Unternehmenskultur zu transferieren, beschäftigt aber ausschließlich lokale Mitarbeiter, können diese sich in ihrer Landeskultur missachtet fühlen⁵¹⁵ und es wird nur schwer möglich sein, eine gegenseitige Akzeptanz in einem Mischsystem zu entwickeln.⁵¹⁶ In der Folge wird das Unternehmen chancenlos dastehen, da die Menschen, die man einstellt, in dem Land

⁵⁰⁴ Experte 10, 2020, Anlage 10

⁵⁰⁵ Experte 4, 2020, Anlage 4

⁵⁰⁶ Experte 16, 2020, Anlage 16

⁵⁰⁷ Experte 11, 2020, Anlage 11

⁵⁰⁸ Experte 13, 2020, Anlage 13; so auch Experte 7, 2020, Anlage 7

⁵⁰⁹ So z. B. Experte 12, 2020, Anlage 12

⁵¹⁰ Experte 2, 2020, Anlage 2

⁵¹¹ Experte 7, 2020, Anlage 7

⁵¹² Experte 13, 2020, Anlage 13

⁵¹³ Experte 3, 2020, Anlage 3; Experte 12, 2020, Anlage 12

⁵¹⁴ Experte 4, 2020, Anlage 4

⁵¹⁵ Experte 6, 2020, Anlage 6

⁵¹⁶ Experte 16, 2020, Anlage 16

sozialisiert sind und eigene Werte Vorrang haben.⁵¹⁷ Menschen sind, wie sie sind – das kann bei der Entsendung von Mitarbeitern helfen, die dann zur Aufgabe haben, das Wertegerüst zwar mitzunehmen, aber dennoch sensibel auf lokale Befindlichkeiten reagieren sollten.⁵¹⁸ So kann es gelingen, trotz der unternehmensseitig gesetzten Grenzen zu erfahren, welche Zurückweisung als extrem unhöflich gilt und was beim Aufbau von Geschäftsbeziehungen nötig ist.⁵¹⁹ Mithilfe eines gemeinsamen Maßstabs auf Basis des Wertegerüsts des Gründers oder Eigentümers kann es gelingen, globale Werte zu definieren, die einerseits zwar landesrechtliche Spezifika und Besonderheiten zulassen⁵²⁰, aber andererseits durch Überzeugung Einfluss im Land genommen und ein Umdenkprozess ausgelöst werden kann.⁵²¹ Es ist naiv zu glauben, dass der Export der erlernten Kultur mit zugehörigen gesellschaftlichen Normen und einer roten Linie in jedem Land zum Erfolg führt.⁵²²

Was insgesamt Korruption angeht, darf es keine länderabhängige Öffnung geben⁵²³ – kommt das mittelständische Unternehmen nur mit Bestechungen weiter, wird es mit der Konsequenz, sich aus dem Land oder dem Geschäft zurückzuziehen, langfristig mehr Erfolg haben.⁵²⁴

Die Diskussion soll zeigen, dass es keine allgemeingültige Lösung für Konflikte aufgrund kultureller Besonderheit gibt und zugleich sensibilisieren, dass fremde Kulturen und deren Verständnis nicht zwingend ein Hemmnis für Geschäfte mittelständischer Unternehmen im Ausland darstellen. Der Eigentümer oder Gründer muss sich allerdings im Klaren darüber sein, dass Handlungen im Ausland, die nicht im Einklang mit seinem Bekenntnis zu den definierten Werten stehen, dem in Kapitel 7.5.2. erläuterten „Act at the top“-Ansatz nicht gerecht werden.

⁵¹⁷ Experte 14, 2020, Anlage 14

⁵¹⁸ Experte 16, 2020, Anlage 16

⁵¹⁹ Experte 13, 2020, Anlage 13

⁵²⁰ Experte 15, 2020, Anlage 15; Experte 11, 2020, Anlage 11

⁵²¹ Experte 5, 2020, Anlage 5

⁵²² Experte 5, 2020, Anlage 5; Experte 6, 2020, Anlage 6; Experte 14, 2020, Anlage 14

⁵²³ Experte 3, 2020, Anlage 3

⁵²⁴ Experte 9, 2020, Anlage 9

8.3. Nutzen von gesetzlichen Vorgaben für den Mittelstand

Die Dissertantin resümiert, dass bislang der Wille der Unternehmer über die tatsächliche Eindämmung des Korruptionsphänomens bestimmt. Es muss im Interesse der Unternehmen liegen, Korruptionshandlungen und damit Dunkelfelddelikte zu vermeiden und entsprechende Maßnahmen mit präventivem und detektivem Charakter zu implementieren. Die in dieser Arbeit auf Basis der Personen- und Situationsfaktoren herausgearbeitete Ausgestaltung von Criminal Compliance-Maßnahmen ist durchaus dazu geeignet, auch mit geringen finanziellen Mitteln in einer kleinen Unternehmung gegen Korruption vorzugehen. Compliance muss nach Meinung eines Experten als Haltung verstanden werden, die nicht per Gesetz erzwungen werden kann.⁵²⁵ Der Gesetzgeber verlangt in der Rechtsform der GmbH, die in Deutschland klassischerweise für mittelständische Unternehmen gewählt wird, lediglich, die „Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden“ (§ 43 Abs. 1 GmbHG). Dazu zählen ebenso Aufsichtsmaßnahmen des Inhabers, deren Unterlassen eine Ordnungswidrigkeit darstellen, sofern Zuwiderhandlungen im Unternehmen mit Strafe oder Geldbuße geahndet werden (§ 130 Abs. 1 OWiG). Hinzu kommen branchenabhängige Vorgaben, wie beispielsweise für das Gesundheitswesen, die zur Vermeidung von Doppelungen dem Kapitel 2.2.2. zu entnehmen sind.

Seit nunmehr sieben Jahren und zwei Legislaturperioden versucht der deutsche Gesetzgeber, ein Unternehmensstrafrecht auf den Weg zu bringen (vgl. Kapitel 2.2.2.1.). Der bei Ausarbeitung der Dissertation vorliegende Gesetzesentwurf der Bundesregierung zur Stärkung der Integrität in der Wirtschaft vom 21.10.2020 richtet sich nach Auffassung der Dissertantin eher an große und multinationale Konzerne, die im Falle einer vorsätzlichen Verbandstat ab einer Umsatzgröße von mehr als 100 Mio. Euro mit einer Verbandsgeldsanktion von bis zu 10 % des weltweit durchschnittlich in den letzten drei Jahren erzielten Jahresumsatzes rechnen müssen, mindestens aber 10.000 Euro (§ 9 Abs. 2 Nr. 1 VerSanG-E). Fahrlässige Verbandstaten sollen in gleicher Unternehmensgröße mit bis zu 5 % des weltweit durchschnittlich in den letzten drei Jahren erzielten Jahresumsatzes sanktioniert werden, mindestens aber 5.000 Euro betragen (§ 9 Abs. 2 Nr. 2 VerSanG-E). Die in dieser Dissertation fokussierten kleinen und mittelständischen Unternehmen mit einem

⁵²⁵ Experte 5, 2020, Anlage 5

Jahresumsatz von bis zu 50 Mio. Euro würden bei Vorsatz mit bis zu 10 Mio. Euro, bei Fahrlässigkeit mit bis zu 5 Mio. Euro zur Kasse gebeten werden (§ 9 Abs. 1 Nr. 1 und 2 VerSanG-E). Aus der Gesetzesbegründung ist zu entnehmen, dass Verbandstaten im Ausland nach dem derzeit geltenden OWiG häufig nicht verfolgt werden können und es bislang an einer nachvollziehbaren Zumessungsregelung für Geldbußen fehlt.⁵²⁶ Besonders interessant erachtet die Dissertantin den Zweck, Anreize für Compliance-Investitionen schaffen zu wollen. Offen bleibt, ob Zeit, Geld oder beides investiert werden soll und wo der Nutzen für das Unternehmen liegt, denn: der Entwurfstext beinhaltet an keiner Stelle das Wort Compliance, lediglich sollen „vor und nach der Verbandstat getroffene Vorkehrungen zur Vermeidung und Aufdeckung von Verbandstaten“ (§ 15 Abs. 3 Nr. 6 und 7 VerSanG-E) bei der Bemessung der Verbandsgeldsanktion berücksichtigt werden. Die Begründung des Entwurfs bleibt ebenso unkonkret, ermutigt Unternehmen jedoch, „da auch ein Optimum an Compliance nicht verhindern kann, dass einzelne Leitungspersonen Straftaten begehen“ und die aufgekommene Verbandstat „nicht von vornherein gegen die Ernsthaftigkeit des Bemühens, Verbandstaten zu vermeiden [spricht]“.⁵²⁷

Die Dissertantin unterstellt, dass die positive Berücksichtigung von Compliance-Maßnahmen im Falle einer Verbandstat der einzige gesetzgeberische Anreiz für mittelständische Unternehmen ist. Aber was sind nun präventive und detektive Vorkehrungen, die über die Höhe der Verbandsanktion entscheiden und wie werden diese Vorkehrungen bewertet? Die Begründung zur Bemessung sieht nur eine geringe Berücksichtigung bei der Bemessung vor, wenn Defizite bei der Compliance vorliegen und „die Verbandstat durch eine ordnungsgemäße Compliance verhindert oder wesentlich erschwert worden [wäre]“.⁵²⁸ Eine Konkretisierung, was eine ordnungsgemäße Compliance ausmacht, bleibt offen und erschwert nach Ansicht der Dissertantin deutlich die Akzeptanz bei Unternehmen, die finanziell gerade nicht dazu in der Lage sind, eine allumfassende Compliance-Unternehmenseinheit aufzustellen. Auch wenn deutsche Unternehmen mit einem Verbandssanktionengesetz nicht in eine völlig neue Lage versetzt werden,⁵²⁹ stellt sich die Frage, wie die zu ergreifenden Vorkehrungen für oder von Gerichten messbar gemacht

⁵²⁶ <https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/19/235/1923568.pdf> S. 45 [abgerufen am 28.12.2020]

⁵²⁷ ebda, S. 82 [abgerufen am 28.12.2020]

⁵²⁸ <https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/19/235/1923568.pdf> S. 82 [abgerufen am 28.12.2020]

⁵²⁹ Experte 2, 2020, Anlage 2

werden sollen.⁵³⁰ Wurde die Gefährdungslage des Unternehmens richtig eingeschätzt und bauen die Vorkehrungen auf der Risikoanalyse auf? Oder wurden Risiken unterschätzt und aufgrund dessen präventive Maßnahmen nicht ergriffen? Dann ist möglicherweise schon der Vorsatz erfüllt, weil die Betrachtung einer, je nach Auge des Betrachters, erkennbaren Gefahr unterlassen wurde. Oder sind es nicht funktionierende Maßnahmen, die zwar lehrbuchartig und nach Vorgaben jeglicher vorhandener Standards mit hohem Aufwand eingeführt wurden, aber einfach nicht zum Unternehmen passen oder somit keinen Erfolg haben? Es kann nie die eine ordnungsgemäße Compliance geben, dafür sind Unternehmen, deren Ausrichtung, Größe und Mitarbeiter einfach zu verschieden.⁵³¹ Für die Justiz bedeutet das eine enorme Belastung und Gerichte können die Prüfung eines Compliance-Management-Systems kaum leisten.⁵³²

Eine echte Strafmilderung erfährt nach dem Gesetzesentwurf ein Unternehmen, wenn der Verband bei der Ermittlung und Aufklärung der Verbandstat unterstützt, mit Verfolgungsbehörden kooperiert und Ergebnisse vor dem gerichtlichen Verfahren offenbart hat (§ 17 VerSanG-E). Die getroffenen Vorkehrungen im Unternehmen sollen also über die Höhe der Sanktion entscheiden, die gemildert wird, wenn die Verbandstat ordnungsgemäß nach § 17 VerSanG-E im Unternehmen untersucht wurde.

Nach Ansicht eines Experten müssen die Unternehmen sichtbar von ihren Anstrengungen profitieren, weshalb Unternehmen eher aufgrund einer unternehmensindividuellen Prävention von einer Strafmilderung erfahren sollten⁵³³ als von einer nach dem VerSanG-E-konformen Untersuchung. Es wird folglich von gesetzgeberischer Seite sehr viel Wert auf die Untersuchung einer Verbandstat gelegt, als den Fokus und damit die Strafmilderung auf die im Unternehmen getroffenen präventiven Vorkehrungen zu legen. Dies widerspricht nach Ansicht der Dissertantin der bereits dargestellten Begründung, dass Compliance-Aktivitäten noch so gut sein können, dadurch aber trotzdem nicht alle Verbandstaten verhindert werden. Die im Unternehmen guten Vorkehrungen werden die Strafe also nie mildern, sondern nur zur Bemessung der Sanktionshöhe herangezogen – dieser Punkt wird scharf

⁵³⁰ Experte 13, 2020, Anlage 13

⁵³¹ Experte 3, 2020, Anlage 3

⁵³² so auch Experte 1, 2020, Anlage 1

⁵³³ Experte 6, 2020, Anlage 6

kritisiert. Diese Art der Sanktionsmilderung nützt nach Ansicht eines Experten nichts, sondern unterstellt eher noch die Tätereigenschaft.⁵³⁴ Ob das im Entwurf befindliche Gesetz tatsächlich Anreizmechanismen für gute Compliance schafft, wird deutlich in Frage gestellt. Der Gesetzgeber ist zu weit weg.⁵³⁵ Für Akzeptanz und Commitment sind nach Ansicht eines Experten gesetzliche Vorgaben nicht ausreichend.⁵³⁶ Gesetzliche Compliance-Vorgaben sind nach einer anderen Expertenmeinung aus dem Grund schon nicht nötig, weil der Druck der Großunternehmen, die mit kleinen mittelständischen Unternehmen zusammenarbeiten, wächst und erwartet wird, dass Maßnahmen und deren Existenz bei Vertragsabschluss bestätigt werden müssen.⁵³⁷ Der Aspekt des Wettbewerbsvorteils wurde bereits in Kapitel 8.1. diskutiert und wird in diesem Punkt noch einmal bekräftigt.

Ein positiver Aspekt würde allerdings in der Bewährung des Unternehmens liegen, die nach Ansicht eines Experten insbesondere für mittelständische Unternehmen wichtig werden kann.⁵³⁸ Nach dem Entwurf kann die Verhängung der durch das Gericht bestimmte Verbandsgeldsanktion für mindestens ein und maximal fünf Jahre vorbehalten werden, sofern das Gericht erwartet, dass die Verwarnung der Verbandstat ausreichend ist und zukünftig vermieden wird (§ 10 Abs. 1 Nr. 1 und Abs. 2 VerSanG-E). Im Zusammenhang mit dieser Verwarnung kann das Gericht außerdem Auflagen nach § 12 VerSanG-E erteilen und ist für die Dauer der Vorbehaltszeit nach § 13 VerSanG-E sogar weisungsbefugt. Aus der Begründung des Gesetzesentwurfs geht hervor, dass mit Verwarnungen Anreize für die Etablierung von Compliance-Maßnahmen geschaffen werden sollen, damit die Verbandstat ein Einzelfall bleibt.⁵³⁹ In diesem Zusammenhang ist das Gericht nach dem Wortlaut der Begründung dazu befugt, zu bestimmen, wem und wie häufig bescheinigt wird, ob die im Unternehmen getroffenen Vorkehrungen der Verbesserung der Prävention von Verbandstaten dienen.⁵⁴⁰ Aus Sicht der Dissertantin stellt diese Bewährung nicht unbedingt einen positiven Effekt dar, sondern ist Fluch und Segen zugleich. Die Bescheinigung einer

⁵³⁴ Experte 5, 2020, Anlage 5

⁵³⁵ Experte 14, 2020, Anlage 14

⁵³⁶ Experte 7, 2020, Anlage 7

⁵³⁷ Experte 13, 2020, Anlage 13; so auch Experte 7, 2020, Anlage 7

⁵³⁸ Experte 1, 2020, Anlage 1

⁵³⁹ <https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/19/235/1923568.pdf> S. 75 [abgerufen am 28.12.2020]

⁵⁴⁰ ebda, S. 78 [abgerufen am 28.12.2020]

sachkundigen Stelle wird vermutlich eine für Compliance spezialisierte Beratungsgesellschaft sein, die dann nach einem im Gesetz und der Begründung nicht definierten Maßstab das Compliance-Management-System bewertet. Die Dissertantin mutmaßt, dass der von Rechtsanwälten und Wirtschaftsprüfern entwickelte IDW PS 980 bei der Bewertung zu Rate gezogen wird, der, nach Ausführungen in Kapitel 7.4.1., ein allumfassendes System fordert, ohne die individuellen Besonderheiten des Unternehmens zu berücksichtigen. Die Bescheinigung der Maßnahmen wird für das mittelständische Unternehmen gewaltige Kosten verursachen.

Die USA hingegen haben mit der „Evaluation of Corporate Compliance Programs“ eine Arbeitshilfe geschaffen, die ermittelnden Staatsanwälten eine einheitliche Bewertung der im Unternehmen implementierten Maßnahmen und transparente Entscheidung ermöglicht (vgl. Kapitel 2.2.2.3.). Die Inhalte des vom DOJ herausgegebenen Handbuchs sind rechtlich nicht bindend, sondern vielmehr als grundsätzliche Erwartung an ein Compliance-Management-System zu verstehen. Dies ermöglicht im Umkehrschluss aber auch, von diesen in begründeten Fällen, beispielsweise aufgrund der Unternehmensgröße und Risikoneigung des Unternehmens, abweichen zu können. Das „Mutterland der Compliance“⁵⁴¹ macht es Deutschland vor, der deutsche Gesetzgeber schaut aber weg.

Kritisch betrachtet ist der Gesetzesentwurf ein Versuch, Verbände jedweder Größe in ein Compliance-Korsett zu schnüren, ohne unternehmensindividuelle Besonderheiten zu berücksichtigen. Der Gesetzeswortlaut ist generisch gefasst und es mangelt an konkreten Inhalten, die im Rahmen der Verbandssanktionszumessung konkret Berücksichtigung finden. Letztlich geht es um jede Straftat, die ein Unternehmen begehen könnte. Die Dissertantin begrüßt grundsätzlich gesetzliche Vorgaben. Diese müssen aber so hinreichend konkret sein, dass gerade ein mittelständisches Unternehmen erkennen kann, worauf der Fokus gelegt werden sollte. Gesetzgeber anderer Länder haben es geschafft, Anti-Korruptionsgesetze zu erlassen, die Aufschluss über konkret geforderte Bestandteile geben. Kann die deutsche Legislative sich nicht etwas von angrenzenden Ländern abgucken?

⁵⁴¹ Moosmayer, 2015, Rn. 17

8.3.1. EU-rechtliche Vorgaben am Beispiel des französischen „Loi Sapin II“ als Aufhänger für die deutsche Legislative

Das Ende 2016 erlassene Gesetz über Transparenz, Korruptionsbekämpfung und Modernisierung der Wirtschaft (im Folgenden Sapin II, benannt nach dem französischen Minister Michel Sapin⁵⁴²) ist ein konkreter Versuch der französischen Regierung, Korruption in den am internationalen Handelsverkehr beteiligten französischen Unternehmen einzudämmen. Der Fokus liegt dabei insbesondere auf Unternehmen, die mehr als 500 Mitarbeiter und mehr als 100 Mio. Euro Umsatz erzielen⁵⁴³ und damit über der Unternehmensgröße der in dieser Ausarbeitung betrachteten mittelständischen Unternehmen nach Definition der Europäischen Kommission liegen. Allerdings sind die Anforderungen an die Unternehmen im Gegensatz zu denen, die mit dem VerSanG-E an ein in Deutschland ansässiges Unternehmen gestellt werden, so eindeutig, dass die Dissertantin die Vorgaben, auch im Hinblick auf die Internationalität dieser Arbeit, mit einfließen lassen möchte.

Insbesondere für Unternehmen, die sich aufgrund knapper Ressourcen im Unternehmen weniger mit Criminal Compliance oder der Korruptionsprävention beschäftigen, können nach Ansicht der Dissertantin konkrete Vorgaben eher einen positiveren Effekt erzielen als ungenaue Forderungen zur Implementierung von „Vorkehrungen zur Vermeidung und Aufdeckung von Verbandstaten“ (§ 15 Abs. 3 Nr. 6 und 7 VerSanG-E).

Wie bereits in Kapitel 2.2.2.2. kurz umrissen, fordert Sapin II einen Code de Conduite (Verhaltenskodex), der neben klassischen ethischen und moralischen Aspekten ganz konkrete Verhaltensvorschriften für Mitarbeiter und Konsequenzen bei Nichteinhaltung beinhalten muss (Chapitre III, Article 17 II.). Prozessual muss das Unternehmen außerdem transparent machen, wie bei Verstößen ermittelt wird, um zukünftig derartiges Non-Compliance-Verhalten zu vermeiden.⁵⁴⁴ Ein Hinweisgebersystem wird gem. Article 8 sogar bereits ab einer Unternehmensgröße von 50 Mitarbeitern verpflichtend und der Schutz der

⁵⁴² <https://web.archive.org/web/20130603035914/http://www.gouvernement.fr/gouvernement/michel-sapin/biographie> [abgerufen am 02.01.2021]

⁵⁴³ vgl. Schumacher/Saby, 2017, S. 68; vgl. Querent-Hahn/Kettenberger, 2017, S. 11

⁵⁴⁴ vgl. Schumacher/Saby, 2017, S. 69

sog. Whistleblower besonders hoch gewichtet. Diese nationale Vorgabe wurde von der EU-Kommission durchaus als vorbildlich bewertet und zwei Jahre später sogar zum Anlass genommen, eine EU-weite Richtlinie zum Schutz von Hinweisgebern zu erlassen.⁵⁴⁵ Und obwohl auch in Deutschland mit Umsetzung der EU-Richtlinie in nationales Recht Unternehmen ab 50 Mitarbeitern ein Hinweisgebersystem vorhalten müssen, wurde dieses nicht als eine Vorkehrung in den Entwurf des VerSanG aufgenommen. Während also im französischen Recht ein Hinweisgebersystem als ein Baustein zur Korruptionsprävention angesehen wird und bereits 2016 und damit ohne EU-rechtliche Vorgabe dieses ab 50 Mitarbeitenden verpflichtend vorsieht, wird ein Hinweisgebersystem in Deutschland nicht als „Vorkehrung“ gem. § 15 VerSanG-E eingefordert. Als dritte Compliance-Anforderung sieht das Gesetz eine „cartographie des risques“, also eine Risikoanalyse vor, in der neben den Unternehmensrisiken auch Risiken aufgrund von Vertragsbeziehungen mit Kunden oder Lieferanten hervorgehen und aus der Maßnahmen zur Risikominimierung abgeleitet werden sollen (Chapitre III Article 17 II 3. und 4.). Damit Korruption auch buchhalterisch nicht unentdeckt bleibt, werden außerdem verpflichtende Rechnungslegungsprüfungen eingefordert, die intern oder durch Externe durchgeführt werden müssen (Chapitre III Article 17 II 5.). Hier dienten vermutlich die Amerikaner als Vorbild, da nach den Vorgaben des US-FCPA ebenfalls mangelnde Kontrollmaßnahmen in der Buchführung als mangelnde Vorkehrungen gegen Bestechungsversuche strafrechtlich sanktioniert werden.⁵⁴⁶ Zuletzt werden Schulungen, insbesondere für Mitarbeiter in leitender Funktion bzw. für Arbeitnehmer, die dem Risiko von Korruption am stärksten ausgesetzt sind, von den Unternehmen eingefordert (Chapitre III Article 17 II 6.). Besonders konsequent erachtet die Dissertantin die in der Folge der Gesetzgebung Implementierung der sog. Agence Francaise Anticorruption (im Folgenden AFA), die seit dem Frühjahr 2017 als Aufsichtsbehörde die Aufgabe hat, Anti-Korruption-Compliance in den Unternehmen durchzusetzen und zu kontrollieren.⁵⁴⁷ Sie ist außerdem dazu berechtigt, Empfehlungen bei der Erstellung und Ausgestaltung von Compliance-Programmen zu geben, die die Unternehmensgröße sowie die identifizierten Risiken berücksichtigen.⁵⁴⁸ Die Regierung war in letzter Konsequenz also dazu bereit, Geld in die Hand zu nehmen, um das Ziel, Korruption im Land nachhaltig

⁵⁴⁵ https://ec.europa.eu/germany/news/whistleblower20191216_de [abgerufen am 03.01.2021]

⁵⁴⁶ vgl. Engelhart, 2020, S. 506

⁵⁴⁷ vgl. Janet, 2020, S. 357

⁵⁴⁸ vgl. Querent-Hahn/Kettenberger, 2017, S. 10 und 12

einzu-dämmen, zu erreichen. So zählte die AFA Ende 2019 59 aus verschiedensten Bereichen rekrutierte Mitarbeiter⁵⁴⁹, die sich innerhalb der AFA in ein strategisches und ein Sanktions-Komitee aufteilen⁵⁵⁰ und damit die Justiz maßgeblich unterstützen.

Zusammenfassend lassen sich die in Frankreich geforderten Compliance-Bausteine wie folgt grafisch darstellen:



Abbildung 3: Grafische Darstellung der gesetzlich geforderten Compliance-Maßnahmen nach Sapin II (Quelle: eigene Darstellung).

Aus Sicht der Verfasserin ist zu befürworten, dass nicht die Justiz im Rahmen der Ermittlungen eines Korruptionsdeliktes die im Unternehmen getroffenen Compliance-Maßnahmen bewertet, sondern eine Korruptionsagentur beauftragt wird, die sich intensiv mit der Korruptionsprävention in Unternehmen beschäftigt. Zudem unterstützt die Agentur aktiv bei der Aufdeckung von Korruption. So wie der Entwurf des VerSanG sieht auch Sapin II im Falle eines Verstoßes die Möglichkeit der Nachbesserung des Compliance-Management-Systems vor. Allerdings wird dazu keine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft oder sonstige kostspielige Beratung auf Kosten des Unternehmens beauftragt werden müssen – vielmehr

⁵⁴⁹ https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/files/files/AFA%20annual%20report%202019_web.pdf [abgerufen am 03.01.2021]

⁵⁵⁰ vgl. Janet, 2020, S. 357f.

erfolgen die Anpassungen unter Aufsicht der Experten der AFA.⁵⁵¹ Auch wenn zivilrechtlich gegen das Unternehmen vorgegangen werden kann, wird die strafrechtliche Verfolgung durch die Nachbesserung eingestellt werden können. Da das Verbot der Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen eine strafrechtliche Sanktionierung gegen das Unternehmen darstellt, wird das Unternehmen vermutlich viel dafür tun, die Anforderungen nach Sapin II bereits im Vorfeld zu erfüllen.

Während der deutsche Gesetzgeber die, sinnvollerweise in Abhängigkeit von Größe oder Risikoneigung, zu treffenden Vorkehrungen in Unternehmen weder konkret vorgibt noch diese proaktiv überprüft, hat Frankreich es geschafft, ein Gesetz zu formulieren, das durch die AFA überprüft und unternehmensindividuell mit Leben gefüllt wird. Die deutsche Justiz wird sich auf die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften stützen und verlassen müssen, die die Geeignetheit von im Unternehmen getroffenen Vorkehrungen, vermutlich anhand des eigens konzipierten IDW PS 980, bewerten werden. Wäre die deutsche Legislative tatsächlich dazu bereit, mit dem Gesetz zur Förderung der Integrität in der Wirtschaft nicht nur die Erwartungen aus dem Koalitionsvertrag zu erfüllen, sondern interessiert daran, Korruption auf eine Art und Weise wie das Nachbarland Frankreich anzugehen, wären die Formulierungen vermutlich andere. Bei dieser gewählten Methodik bleibt vieles Auslegungssache und die letzte Entscheidung, ob die im Unternehmen gewählten Vorkehrungen die Integrität tatsächlich fördern, wird in den Händen der Gerichte liegen.

8.3.2. Die sechs Prinzipien des britischen „Bribery Act“ und der Nutzen für den deutschen Mittelstand

Der Bribery Act, als Basis des in Kapitel 7.4.2. behandelten ISO 37001, sowie vielleicht auch als Vorbild dienend für die Gesetzgebung Sapin II, existiert bereits seit zehn Jahren mit dem Ziel, Anreize für Firmen zu schaffen, Anti-Korruptionsprozesse zu etablieren. Das britische Pendant zur französischen Anti-Korruptions-Agentur, das „Serious Fraud Office“, agiert deutlich anders, da dieses nicht nur empfiehlt und überprüft (vgl. Abbildung 3), sondern im Fall von schwerwiegenden Verstößen selber ermittelt und die Verfolgung durchführt.⁵⁵² Da die britische Gesetzgebung eine Beweislastumkehr vorsieht, muss das Unternehmen, in dem

⁵⁵¹ vgl. Schumacher/Saby, 2017, S. 69

⁵⁵² vgl. Querent-Hahn/Kettenberger, 2017, S. 10

es zur Korruptionshandlung gekommen ist, nachweisen, dass adäquate Maßnahmen zur Prävention vorhanden sind, damit die Haftung für die Handlung nicht beim Unternehmen liegt (Sec. 7 UKBA). Dafür muss dem Unternehmen die Schuld oder Verantwortlichkeit nicht nachgewiesen werden.⁵⁵³

Ähnlich wie auch Frankreich überlässt der Gesetzgeber die zu implementierenden Maßnahmen nicht dem Zufall, sondern gibt mit der „Guidance about procedures which relevant commercial organisations can put into place to prevent persons associated with them from bribing“⁵⁵⁴ konkret vor, welche Maßnahmen vom Unternehmen erwartet werden. Im Rahmen der Definition der „six principles“ wird explizit darauf hingewiesen, dass von kleinen Unternehmen nicht das Gleiche wie von großen erwartet wird und damit bewusst Rücksicht auf deren schmalere Kapazitäts- und Ressourcenausstattung genommen wird:

*„Small organisations will, for example, face different challenges to those faced by large multi-national enterprises. Accordingly, the detail of how organisations might apply these principles, taken as a whole, will vary, but the outcome should always be robust and effective anti-bribery procedures“.*⁵⁵⁵

Die sechs Prinzipien zu Ausgestaltung von Anti-Korruptionsprozessen unterscheiden sich inhaltlich nur marginal, insbesondere in puncto Hinweisgebersystem und der expliziten Forderungen nach der Rechnungslegungsprüfung:

⁵⁵³ vgl. Kappel/Ehling, 2011, S. 2115f.

⁵⁵⁴ <https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf> [abgerufen am 09.01.2021]

⁵⁵⁵ ebda, S. 20 [abgerufen am 09.01.2021]



Abbildung 4: Grafische Darstellung der gesetzlich geforderten Anti-Korruptions-Maßnahmen nach der Guidance zum UKBA (Quelle: eigene Darstellung).

Mit Austritt Großbritanniens aus der EU haben auch erlassene EU-Richtlinien keine Gültigkeit mehr für Unternehmen mit Sitz im Vereinigten Königreich. Somit ist die Umsetzung der EU-Richtlinie zum Schutz von Hinweisgebern und damit die Verpflichtung zur Einrichtung eines Hinweisgebersystems ab einer Unternehmensgröße von 50 Mitarbeitern hinfällig. Da aber sowohl Prinzip 1 „any protection and procedures for confidential reporting of bribery (whistle-blowing)“ und Prinzip 2 „The reporting of bribery including ‘speak up’ or ‘whistle blowing’ procedures.“ Unternehmensprozesse zur Meldung von Korruption vorsehen, hat die Förderung der Speak-up Kultur längst einen festen Platz als Maßnahme zur Aufdeckung von Non-Compliance in der UK.

Basis für die Implementierung von Anti-Korruptionsmaßnahmen sollen, der Guidance nach, die dem Unternehmen ausgesetzten Korruptionsrisiken darstellen – die Ausgestaltung des Verfahrens zur Verhinderung von Korruption soll von der Art, dem Umfang sowie der Komplexität der Aktivitäten abhängen.⁵⁵⁶ Dieses erste Prinzip ist nach Ansicht der Dissertantin ganz im Sinne des mittelständischen Unternehmens, da hiermit Freiheiten geschaffen und Prozesse individuell implementiert werden können. Dieses erste Prinzip ist

⁵⁵⁶ <https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>, S. 21 [abgerufen am 09.01.2021]

vergleichbar mit den in dieser Ausarbeitung in Kapitel 7.4. berücksichtigten drei Faktoren, organisationale Bedingungen, Struktur des Unternehmens und Geschäftsrisiko, die den äußeren Rahmen für die Ableitung von Criminal Compliance-Maßnahmen darstellen. Angemessene Verfahren beziehen sich nach dem ersten Prinzip der Guidance aber auch auf Kontrollhandlungen, die ebenso Bezug zu den drei Faktoren nehmen. So werden die erwarteten angemessenen Kontrollen und Unternehmensprozesse durch Beispiele konkretisiert „financial and commercial controls such as adequate bookkeeping, auditing and approval of expenditure“ oder „Decision making, such as delegation of authority procedures, separation of functions and the avoidance of conflicts of interest.“⁵⁵⁷ So können die in dieser Ausarbeitung identifizierten Kontrollhandlungen, die unter Berücksichtigung von personellen und situativen Einflüssen erarbeitet wurden, es schaffen, den Aspekt der Angemessenheit zu erfüllen.

Das zweite Prinzip fordert der Unternehmensführung ein Commitment zur Null-Toleranz-Politik gegenüber Korruptionstatbeständen ab sowie Konsequenzen für Mitarbeiter, die sich bei Missachtung ergeben. Das Bekenntnis der Geschäftsführung bzw. des Eigentümers ist ebenfalls Bestandteil dieser Ausarbeitung, wenngleich die Dissertantin für das mittelständische Unternehmen den „Tone from the top“ in „Act at the top“ umgewandelt hat (vgl. Kapitel 7.5.2.1.). Auf die Verschriftlichung in Form eines Code of Conducts wurde ebenfalls Bezug genommen, wenn die Veröffentlichung der Werte und Prinzipien aus Akzeptanzgründen ggf. auch unter einem anderen Namen erfolgen kann (vgl. Kapitel 7.5.2.2.).

Das dritte Prinzip, die Risikoanalyse, sowie das vierte Prinzip, die Geschäftspartnerprüfung, sind ebenfalls Aspekte, die eine große Relevanz auch für ein mittelständisches Unternehmen haben. So kann allein die Geschäftspartnerwahl über das Risiko des Unternehmens entscheiden (vgl. Kapitel 7.5.4.3.). Branchen-, Länder- und Kulturspezifika haben darüber hinaus Einfluss auf die unternehmensindividuelle Bewertung des Risikos. Letztlich wurde die Risikoanalyse auch von den in dieses Forschungsprojekt involvierten Experten als Herzstück

⁵⁵⁷ <https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>, S. 21 [abgerufen am 09.01.2021]

für die erfolgreiche Implementierung von Criminal Compliance-Maßnahmen angesehen⁵⁵⁸ und in einer Vielzahl von Kapiteln immer wieder betrachtet. Die Guidance sieht eine Unterteilung in Länder-, Sektoren-, Transaktionen-, Geschäftspartner- und Projektrisiken vor.⁵⁵⁹ Diese Unterteilung kann dem mittelständischen Unternehmen eine gute Orientierung geben, nach der Unternehmensrisiken geclustert werden können.

Die im fünften Prinzip verankerten Trainings- und Kommunikationsmaßnahmen mögen auf das mittelständische Unternehmen ‚hochtrabend‘ klingend, sind aber auch in kleinen Unternehmen durchaus umsetzbar. So wurden in Kapitel 7.5.2.2. Kommunikations- und indirekte Trainingsmaßnahmen in Bezug auf die Umsetzung der definierten Unternehmenswerte und Prinzipien erarbeitet, deren Bewusstsein mithilfe eines Punktesystems und daraus folgenden Incentivierungen kontinuierlich trainiert wird. Von einem ausgebauten Trainingskonzept kann im mittelständischen Unternehmen vermutlich nicht gesprochen werden, wenngleich neuen sowie dem Korruptionsrisiko besonders ausgesetzten Mitarbeitern gegenüber das Thema Korruption eingehend erläutert werden sollte. Die Guidance sieht in diesem Zusammenhang verschiedene Trainingsformate, wie bspw. ein E-Learning vor.⁵⁶⁰ Diese Formate sind nach Ansicht der Dissertantin Bausteine, die von großen Konzernen durchaus erwartet und bei der Bewertung der implementierten Verfahren berücksichtigt werden können.

Das sechste Prinzip befasst sich mit der Überwachung und Überprüfung, folglich den im Unternehmen implementierten Kontrollen. Im Rahmen der Ausarbeitung dieses Dissertationsprojekts wurden ressourcensparende Kontrollmöglichkeiten identifiziert, die auch ohne Revisionssoftware und -tools regelmäßig wiederkehrend oder anlassbezogen und sogar von der Geschäftsführung vorgenommen werden können (vgl. Kapitel 7.5.5.1. bis 7.5.5.3.).

⁵⁵⁸ So. z. B. Experte 2, 2020, Anlage 2; Experte 4, 2020, Anlage 4; Experte 7, 2020, Anlage 7; Experte 12, 2020, Anlage 12; Experte 14, 2020, Anlage 14

⁵⁵⁹ <https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>, S. 26 [abgerufen am 09.01.2021]

⁵⁶⁰ ebda, S. 30 [abgerufen am 09.01.2021]

Trotz der formulierten Freiheiten in Bezug auf Unternehmensgröße und Ausgestaltung ist verwunderlich, warum nur 7 % der im Rahmen der Studie „Compliance-Management in der Praxis“ der Hochschule Aalen (vgl. Kapitel 4.2.4.) befragten Unternehmen angaben, die Vorgaben des Bribery Acts als Vorlage zu nutzen. Denkbar wäre, dass einerseits die zum Bribery Act zugehörige Guidance und deren sechs Prinzipien nicht bekannt sind oder andererseits die Reichweite des UKBA auch auf deutsche Unternehmen unterschätzt wird. Die Vorgaben der weit ausladenden britischen Gesetzgebung haben Einfluss auch auf das deutsche mittelständische Unternehmen, selbst wenn dieses nur eingeschränkt in dem UK tätig ist.⁵⁶¹ So ist nach Sec. 7 (5) (b) des UKBA jede Art von geschäftlichem Bezug zum Vereinigten Königreich ausreichend, um eine Haftung im Falle einer korrupten Handlung auszulösen. Pflegt das Unternehmen also Geschäftskontakte und -beziehungen nach Großbritannien und kommt es im Rahmen dieser Beziehungen zu einer Bestechung oder Vorteilsannahme, kann das Unternehmen haftbar gemacht werden. Das Auslösen der Haftung kann dabei eine existenzbedrohende Geldstrafe zur Folge haben.⁵⁶² Ähnlich wie in den USA können auf Grundlage des UKBA Geldstrafen in unbegrenzter Höhe ausgesprochen werden.⁵⁶³

Der UK Bribery und die zugehörige Guidance geben nach Ansicht der Dissertantin dem mittelständischen Unternehmen geeignete Inhalte und Beispiele, die im Rahmen der Implementierung von unternehmensindividuellen Criminal Compliance-Maßnahmen zweckdienlich sein können. Der angeführte Vergleich zwischen den sechs Prinzipien und den für den Mittelstand in dieser Dissertation herausgearbeiteten Maßnahmen zeigt, dass die vielleicht bei erster Inaugenscheinnahme umfassende Ausgestaltung von Anti-Korruptionsprozessen bei näherer Betrachtung durchaus schmal und mit geringen Mitteln zu bewältigen ist. Bei der britischen Gesetzgebung steht nicht nur die Angemessenheit, sondern auch die Effektivität der Maßnahmen im Vordergrund. Mit dem Wissen um die herausgearbeiteten Personen- und Situationsfaktoren, die das Korruptionsverhalten beeinflussen, können Angemessenheit und Effektivität nachhaltig erreicht werden.

⁵⁶¹ vgl. Ebner, 2019, S. 202

⁵⁶² vgl. Raphael/Phillips, 2020, S. 470

⁵⁶³ vgl. Raphael, 2010, S. 63

8.4. Die Auswirkungen der konsequenten Ahndung und des Strafvollzugs auf das Entscheidungsverhalten des Korruptionstäters unter Berücksichtigung der aktuellen Rechtsprechung

Das Bundeskriminalamt berichtet jährlich über die aufgedeckten Korruptionsvorfälle in Deutschland. So wurden im Jahr 2019 5.428 Delikte polizeilich verfolgt und ermittelt.⁵⁶⁴ Und auch wenn die Anzahl damit um 42 % zum Vorjahr gestiegen ist, wird eine enorme Dunkelziffer vermutet.⁵⁶⁵ Das Entscheidungsverhalten des aktiven oder passiven Korruptionstäters wird durch Einflüsse tangiert. Im Rahmen dieses Dissertationsprojekts wurden insbesondere Personen- und Situationsfaktoren untersucht, die die Handlung im Zusammenspiel maßgeblich beeinflussen können. So wurde neben weiteren Ergebnissen auch das Kriterium der Entdeckungswahrscheinlichkeit berücksichtigt, deren Bewertung vom Geschlecht (vgl. Kapitel 7.1.6.) sowie der Intelligenz des Täters (vgl. Kapitel 7.1.2.), der Dauer der Korruptionshandlung (vgl. Kapitel 7.2.4.), dem Vorteilswert (vgl. 7.2.3.) sowie der Gier⁵⁶⁶ abhängen kann. Um Korruptionshandlungen im Unternehmen also zu entdecken und in der Folge konsequent, auch durch Gerichte, zu ahnden, bedarf es Maßnahmen im Unternehmen, die die Wahrscheinlichkeit zur Aufdeckung erhöhen. So wie im Entwurf des VerSanG vorgesehen, soll sich die Bußgeldbemessung an den im Unternehmen eingerichteten Vorkehrungen (Compliance-Maßnahmen) bemessen. In Großbritannien wird durch den Nachweis eines nach der Guidance bewerteten Compliance-Management-Systems, sogar die Haftungsfrage für oder gegen das Unternehmen beantwortet (vgl. Kapitel 8.3.2.).

Sind Unternehmen also tatsächlich daran interessiert, Korruption im Unternehmen zu vermeiden und etablieren neben integritätsfördernden Präventionsmaßnahmen ebenso Maßnahmen, mit denen die Entdeckungswahrscheinlichkeit steigt, werden die Unternehmen auch heute schon und damit ohne Gesetzgebung in Deutschland dafür belohnt. So hat der BGH mit Urteil vom 9. Mai 2017 klargestellt, dass bei der Bußgeldbemessung auch von Bedeutung ist, inwieweit das Unternehmen seiner Pflicht nachgekommen ist, etwaige Rechtsverletzungen zu unterbinden, indem ein Compliance-Management-System etabliert

⁵⁶⁴ https://www.bka.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/JahresberichteUndLagebilder/Korruption/korruptionBundeslagebild2019.pdf?__blob=publicationFile&v=3 [abgerufen am 06.01.2021]

⁵⁶⁵ <https://www.zdf.de/dokumentation/zdfzeit/korruption-100.html> [abgerufen am 04.03.2018]

⁵⁶⁶ Experte 3, 2020, Anlage 3

wurde.⁵⁶⁷ Da im Jahr 2009 aber bereits höchstrichterlich entschieden wurde, dass auch Maßnahmen, wie die Anpassung von Regelungen oder die Optimierung von betriebsinternen Prozessen, die erst nachgelagert und in Folge einer Korruptionshandlung umgesetzt werden, bei der Bemessung des Bußgeldes einfließen⁵⁶⁸, haben Unternehmen weniger Anreiz, bereits proaktiv Vorkehrungen im Unternehmen zu treffen. Wenn auch davon auszugehen ist, dass der BGH in zukünftigen Verfahren die beiden obiter dicta als Rechtsansicht berücksichtigt und Gerichte niedrigerer Instanzen sich an diesen vermutlich orientieren werden, haben die BGH-Urteile jedoch keine direkte Bindungswirkung.⁵⁶⁹ Und auch wenn die nachträgliche Systemverbesserung als Milderungsgrund positiv erachtet wird, bleibt dennoch die Frage, wer die ggf. bei der Tat vorhandenen Maßnahmen und die im Anschluss an die Tat implementierten Vorkehrungen im Bebußungsverfahren beurteilen kann – Gerichte wohl kaum.⁵⁷⁰ An dieser Stelle wird auf Kapitel 8.3. verwiesen, in dem die Frage, wer die Beurteilung von Compliance in Unternehmen vornehmen kann, diskutiert wird.

Sind im Unternehmen Vorkehrungen zur Verhinderung von Korruption getroffen und Criminal Compliance-Maßnahmen den Mitarbeitern im Unternehmen bekannt, dürfte bei einer aufgedeckten Korruptionshandlung der Vorsatz des Täters deutlich gegeben sein. Dafür wird das Unternehmen Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen sowie unternehmensinterne Prozesse zwar offenlegen müssen, würde aber, sofern die Tat beispielsweise in Großbritannien stattgefunden hat und nach den Vorgaben des Bribery Acts geurteilt werden würde, nicht zur Haftung herangezogen werden können. Die strafrechtlichen Folgen, nach dem Bribery Act in nicht nach oben gedeckelter Höhe, träfen dann den Korruptionstäter unmittelbar. Aber wird er dies bei seiner Handlung tatsächlich berücksichtigen?

Sofern die strafrechtliche Verantwortlichkeit im Rahmen der Bewusstseinschärfung eine Rolle spielt, kann die Kenntnis über Sanktionen und schmerzliche Strafen abschreckend wirken.⁵⁷¹ Die Risikowahrnehmung des Täters wird durch das, ‚ob‘ ein Verhalten überhaupt

⁵⁶⁷ BGH, Urt. v. 09.05.2017, 1 StR 265/16; so auch Steinmeyer/Späth, 2020, S. 208f.

⁵⁶⁸ BGH, Urt. v. 17.07.2009, 5 StR 394/08, Rn. 117f.; Hastenrath, 2017, S. 326

⁵⁶⁹ vgl. Steinmeyer/Späth, 2020, S. 208f.

⁵⁷⁰ Experte 1, 2020, Anlage 1

⁵⁷¹ Experte 12, 2020, Anlage 12

und ‚wie‘ zeitnah sanktioniert wird, beeinflusst.⁵⁷² An dieser Stelle kommt es folglich auf die Unternehmenskultur und darauf an, ob der Wille der Geschäftsführung oder des Unternehmenseigentümers gegeben ist, Korruption tatsächlich aufzudecken und Maßnahmen zur Detektion im Unternehmen bestehen (vgl. u. a. Kapitel 7.2.2.).

Allerdings wird im Rahmen der Diskussion von einem Experten der Vergleich angeführt, dass Menschen auch vor Mord nicht zurückschrecken, obwohl bekannt ist, dass es sich um eine strafbare Handlung handelt, die konsequent geahndet und mit lebenslanger Haft bestraft wird.⁵⁷³ Ebenso wie bei der Korruption spielt auch bei Mord vermutlich die Entdeckungswahrscheinlichkeit und die Intelligenz des Täters eine Rolle. Wurden hinreichend gute Vertuschungsmaßnahmen getroffen, bleibt auch bei dieser Deliktart der Täter unerkannt. Die Intelligenz kann aber ebenso auch dazu führen, von der Handlung (Mord oder Korruption) abzusehen, da die drohende Strafe von der Tat abschrecken und die Entscheidung beeinflussen kann (vgl. Kapitel 7.1.2.). Der Täter wird nach Ansicht eines Experten mithilfe einer Nutzen- und Lastenabwägung sein Entscheidungsverhalten beeinflussen.⁵⁷⁴ Ist der Nutzen, also der zu erwartende Vorteil, aufgrund der Tat hoch und können die damit einhergehenden Lasten in Form von Spuren oder Schäden getragen werden? *Becker* zufolge, der in den 1960er Jahren die Abschreckungswirkung von Strafen erforschte, ist die Entscheidung, ob kriminell gehandelt wird, der individuellen Kosten-Nutzen-Analyse zu entnehmen.⁵⁷⁵ Er konnte belegen, dass der Nutzen durch eine hohe Entdeckungswahrscheinlichkeit und Strafe geschmälert wird.⁵⁷⁶ Diesen Untersuchungsergebnissen steht u.a. die Annahme von *Tsebelis* entgegen, der mit einem spieltheoretischen Modell herausfand, dass die Strafe keinen Einfluss auf das Entscheidungsverhalten nimmt.⁵⁷⁷ Um den Widerspruch aufzulösen, wurden im Jahr 2008, im Rahmen eines computergestützten Experiments, durch *Rauhut* die Ergebnisse von *Becker* und *Tsebelis* gegenübergestellt und allen Teilnehmern die Strafhöhen und Kosten

⁵⁷² Experte 7, 2020, Anlage 7

⁵⁷³ Experte 6, 2020, Anlage 6

⁵⁷⁴ Experte 5, 2020, Anlage 5

⁵⁷⁵ vgl. *Becker*, 1968, S. 176

⁵⁷⁶ ebda

⁵⁷⁷ vgl. *Tsebelis*, 1993, S. 257ff.

sowie Nutzen für die Alternativen transparent gemacht.⁵⁷⁸ Er konnte die spieltheoretische Annahme von *Tsebelis*, dass sich die Strafe nicht auf die Entscheidung des Akteurs auswirkt, widerlegen und fand darüber hinaus einen bedeutenden negativen Effekt der Strafe auf die Wahrscheinlichkeit einer strafbewährten Handlung heraus.⁵⁷⁹

An dieser Stelle muss der Schaden, der sich auf das Entscheidungsverhalten des Täters auswirkt, in die Diskussion einfließen. Ist es also tatsächlich der drohende finanzielle Schaden oder die Strafe, mit der die Freiheit des Täters (auf Bewährung) eingeschränkt wird? Während das Unternehmen sich weniger vor dem deutschen OWiG als vor den auf eine aufgedeckte Korruptionshandlung folgenden Schadensersatzforderungen sowie Aufklärungs- und Rechtskosten fürchtet⁵⁸⁰, können Sanktionen sozialer Natur den Täter viel schwerwiegender treffen. Gesichtsverlust oder der Verlust des persönlichen Ansehens und aufgrund dessen sozial geächtet zu werden, beeinflussen das Entscheidungsverhalten des Täters.⁵⁸¹ Eine gerichtlich angeordnete Bewährungsstrafe für zwei Jahre wiegt weniger als der Verlust der gesamten bürgerlichen Existenz inklusive des Verlustes des Arbeitsplatzes.⁵⁸² Die strafrechtliche Verfolgung ist folglich eher ein zusätzliches Merkmal, wenngleich sie ebenso das Entscheidungsverhalten beeinflusst.⁵⁸³

E & Y kam im Rahmen der 15th Global Fraud Survey (vgl. Kapitel 4.1.3.) zu dem Ergebnis, dass Manager die Gesetzgebung ernst nehmen und ihr Handeln danach ausrichten, wenn Gesetze nicht nur existieren, sondern auch in deren Rahmen vollstreckt wird.⁵⁸⁴ Zu dieser Einschätzung kommt auch ein Experte, der davon ausgeht, dass sich das Täterverhalten des Einzelnen nicht ändert, wenngleich das Thema Compliance als solches aber Aufwind bekommt.⁵⁸⁵

⁵⁷⁸ vgl. Rauhut, 2008, S. 2143ff.

⁵⁷⁹ ebda

⁵⁸⁰ Experte 8, 2020, Anlage 8

⁵⁸¹ Experte 13, 2020, Anlage 13

⁵⁸² Experte 8, 2020, Anlage 8

⁵⁸³ Experte 13, 2020, Anlage 13

⁵⁸⁴ [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Global_Fraud_Survey_2018_report/\\$FILE/EY%20GLOBAL%20FIDS%20FRAUD%20SURVEY%202018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Global_Fraud_Survey_2018_report/$FILE/EY%20GLOBAL%20FIDS%20FRAUD%20SURVEY%202018.pdf) [abgerufen am 22.01.2020]

⁵⁸⁵ Experte 3, 2020, Anlage 3

Schließlich muss im Rahmen der Betrachtung des Entscheidungsverhaltens des Korruptionstäters im Zusammenhang mit dem Strafvollzug auch das Urteil des LG Bochum aus 2015⁵⁸⁶ in die Diskussion einbezogen werden. Interessant ist, dass nach Ansicht des Gerichts im Fall eines Mitarbeiters eines Raffinerieunternehmens in der Rechtsform der GmbH die fehlende oder unzureichende Compliance-Struktur in dem Unternehmen für das Gericht Grund genug war, die persönliche Schuld des Täters anzuzweifeln. Schließlich habe der Mitarbeiter aufgrund der laxen Regelungen im Unternehmen und fehlender Kontrollen keine echten Widerstände zu befürchten gehabt, aufgrund deren das Unrechtsbewusstsein verringert wurde.⁵⁸⁷ In diesem Fall sei dem Täter persönlich nichts vorzuwerfen, da eine fehlende Compliance-Struktur ein Klima im Unternehmen schaffe, durch das Straftaten begünstigt würden.⁵⁸⁸ Kommt das mittelständische Unternehmen bzw. die Geschäftsführung nicht der Sorgfalt des ordentlichen Kaufmanns gem. § 43 GmbHG nach, können sich Mitarbeiter darüber exkulpieren und in der Folge sogar straffrei entkommen. Während Unternehmen eine Strafmilderung erfahren, wenn angemessene und Compliance-Strukturen etabliert sind, werden Mitarbeiter im Umkehrschluss von der Strafe befreit, sofern das Unternehmen keine Compliance-Strukturen verankert hat.

Zusammengefasst nützt auch die Strafandrohung bzw. die Ahndung von Korruptionstaten nicht, sofern der Täter nicht fürchten muss, entdeckt zu werden.⁵⁸⁹ Solange der Täter aufgrund charakterlicher Eigenschaften, fehlender Criminal Compliance und situativer Möglichkeiten eine geringe Entdeckung zu befürchten hat, wird Korruption in Unternehmen gleich welcher Größe fortwährend Bestand haben.

⁵⁸⁶ LG Bochum, Urt. v. 14.12.2015, 48 Js 4/13-16/14

⁵⁸⁷ ebda

⁵⁸⁸ vgl. Basener/Dilling, 2017, S. 73

⁵⁸⁹ Experte 4, 2020, Anlage 4

9. Zusammenfassung und Ausblick

Der Kampf gegen Korruption weltweit ist ein von den Medien viel diskutiertes Thema.⁵⁹⁰ Compliance gilt insbesondere bei den multinationalen Großkonzernen längst als adäquates Instrument, mit dem das Korruptionsphänomen eingedämmt werden soll. Häufig handelt es sich dabei um Unternehmen, deren finanzielle Ausstattung es ermöglicht, eigens für das Thema Compliance eine eigene Abteilung mit entsprechender personeller Ausstattung vorzuhalten, die sich neben dem Thema Korruption um sämtliche Rechts- und Risikogebiete des Unternehmens kümmert. Die bis dato vorliegenden Ergebnisse haben gezeigt, dass mittelständische Unternehmen in Deutschland zurückhaltend agieren und erst weniger als die Hälfte der Unternehmen überhaupt ein Compliance-Management-System vorhalten (vgl. Kapitel 4.2.2. und 4.2.3.). Über eine eigene Compliance-Abteilung verfügen, den Ergebnissen einer anderen Studie nach, nur ein Drittel der befragten mittelständischen Unternehmen (vgl. Kapitel 4.2.4.). Daraus wurde ein Nachholbedarf bei mittelständischen Unternehmen abgeleitet, für die es im Hinblick auf die Eindämmung von Korruption hoch effiziente Maßnahmen geben muss, die auch ohne immensen finanziellen Aufwand realisierbar sind. Die Analyse des Stands der Forschung hat gezeigt, dass bislang entweder Beeinflussungsfaktoren von Korruption Bestandteil von Forschungsprojekten waren oder Compliance als Forschungsobjekt untersucht wurde.

Ziel der vorliegenden Untersuchung war es folglich, theoretisch fundiertes Wissen aus der Persönlichkeitspsychologie als Beeinflussungsfaktor menschlichen Agierens, gepaart mit situativen Einflussfaktoren auf das Korruptionsphänomen, zu nutzen. Das wissenschaftliche Alleinstellungsmerkmal dieses Forschungsprojektes liegt in der Betrachtung der Wirkungsweisen aus dem Zusammenspiel von Personen- und Situationsfaktoren, deren Erkenntnisse bei der Ausgestaltung von Criminal Compliance-Maßnahmen als sog. POMs das Fundament darstellen und damit die Forschungslücke in Bezug auf die effektive und zugleich

⁵⁹⁰ z. B. <https://www.planet-wissen.de/gesellschaft/verbrechen/korruption/pwieschwierigerkampfgegendenkorruptionssumpf100.html> [abgerufen am 16.01.2021]; <https://www.dw.com/de/kampf-gegen-korruption-stagniert-weltweit/a-52105489> [abgerufen am 16.01.2021]; <https://hbr.org/2013/01/when-the-crowd-fights-corruption> [abgerufen am 16.01.2021]

effiziente Ausgestaltung eines Compliance-Systems im mittelständischen Unternehmen schließt.

Hierzu wurde zunächst auf der Forschung psychologischer und situativer Einflussfaktoren auf Korruptionshandlungen aufgesetzt und dieses Vorgehen um eigene Ergebnisse aus den Experteninterviews angereichert. Die ersten beiden Forschungsfragen wurden im Rahmen der empirischen Erhebung auch dazu genutzt, anhand der vorgefundenen Ergebnisse anderer Forschungsprojekte in das Thema einzuführen und Wissen aus der Expertenpraxis abzurufen. So wurde es möglich, die in der Vergangenheit überwiegend mit quantitativen Erhebungsmethoden gewonnenen Untersuchungsergebnisse mit einer qualitativen Erhebung abzusichern bzw. zu evaluieren. Interessant waren insbesondere die kontroversen Meinungen im Zusammenhang mit der Intelligenz eines Menschen. Abschließend konnte nicht geklärt werden, ob die Intelligenz eher dazu führt, korrupte Handlungen abzulehnen oder dazu genutzt wird, die Entdeckungswahrscheinlichkeit einer korrupten Handlung zu verringern (vgl. Kapitel 7.1.2.). Auch bei dem Beeinflussungsfaktor der emotionalen Kompetenz eines handelnden Akteurs im Unternehmen gab es entgegengesetzte Meinungen, sowohl in der bereits bestehenden Forschung als auch im Rahmen der Experteninterviews (vgl. Kapitel 7.1.4.).

Mithilfe der qualitativen Erhebungsmethode dieses Forschungsprojektes konnte bestätigt werden, dass die Merkmale der Dauer der Korruptionsbeziehung sowie die Höhe des Vorteilswertes nur eine untergeordnete Rolle als Beeinflussungsfaktor auf Korruption einnehmen, sofern sie als Alleinstellungsmerkmal betrachtet werden (vgl. Kapitel 7.2.3. und 7.2.4.). In Korrelation zu Persönlichkeitsfaktoren kommt diese Forschung hingegen zu dem Ergebnis, dass Dauer und Vorteilswert als situative Einflussfaktoren durch das persönliche, individuelle Unrechtsbewusstsein sowie die persönliche Rechtfertigung beeinflusst werden (vgl. Kapitel 7.3.1.). Im vorliegenden Untersuchungsdesign hervorzuheben ist auch die Betrachtungsweise der Unternehmenskultur als situativer Faktor, die durch den Persönlichkeitsfaktor des Alters der handelnden Akteure, hier als „Generation Korruption“ bezeichnet, beeinflusst wird (vgl. Kapitel 7.3.2.).

Auf Basis der Erkenntnisse war es der Dissertantin möglich, den Forschungsfragen zur Definition von unternehmerischen präventiven und repressiven Criminal Compliance-

Maßnahmen nachzugehen, die eine Methode bietet, die verschiedenen Ausprägungen von Korruption zu vermeiden sowie Korruptionsanreizen vorzubeugen. Bei der Beantwortung wurde neben nationalen und internationalen Standards auch die Gesetzgebung in Deutschland berücksichtigt. Um dem internationalen Anspruch dieses Forschungsprojektes Rechnung zu tragen, hat darüber hinaus auch eine Analyse der Gesetzgebung zur Korruptionsprävention in Nachbarländern stattgefunden, die durchaus als Vorbild für die deutsche Legislative angesehen werden kann.

Schließlich ist es der Dissertantin gelungen, in dieser Arbeit als POMs definierte personellen und organisatorischen Maßnahmen herauszuarbeiten (vgl. Kapitel 7.5.6.), die eine Implikation für die Unternehmenspraxis mittelständischer Unternehmen aufweisen. Es handelt sich dabei um präventive Aspekte, deren Basis die Grundwerte und moralischen Prinzipien des Geschäftsführers oder des Eigentümers darstellen, sowie eine detektive Perspektive in Form von einfach umzusetzenden Kontrollhandlungen mit hohem Erkenntnisgewinn. Die definierten POMs können als strategische Handlungsempfehlung für den Mittelstand verstanden werden, da sie auch im Rahmen einer ggf. notwendigen gerichtlichen Exkulpation beweisen, dass sich das Unternehmen mit effektiven Maßnahmen zur Eindämmung von Korruption beschäftigt hat. Die POMs können zudem das Argument des Mittelstands, Criminal Compliance sei aufgrund knapper finanzieller und personeller Ressourcenausstattung eher etwas für große Unternehmen, entkräften. Sie erfüllen die Forderung nach kostengünstigen Maßnahmen, da sie auf dem Verständnis für das Täterverhalten aufbauen und die Unternehmensstruktur eines kleinen Unternehmens berücksichtigen. Es wird an dieser Stelle noch einmal darauf hingewiesen, dass die entwickelten POMs nicht nur für die in dieser Ausarbeitung berücksichtigte Unternehmensgröße, nach Definition der Europäischen Kommission max. 250 Mitarbeiter und bis zu 50 Mio. Euro Umsatz, einen Mehrwert bieten. Auch Unternehmen größeren Umfangs wird empfohlen, Maßnahmen nach möglichem Täterverhalten der handelnden Individuen im Unternehmen sowie dem Unternehmen selbst auszurichten. Vorgaben aus Standards, die eher den Blick auf die äußere Hülle und Umstände des Unternehmens werfen, bieten sich dazu an, einen Überblick zu erhalten, müssen sich aber nach Meinung der Dissertantin das Vorurteil des Window-Dressings gefallen lassen. Im Ergebnis eignen sie sich nicht für die Implementierung eines Compliance-Systems im Mittelstand (vgl. Kapitel 7.4.1. und 7.4.2.).

Interessant und möglicherweise aufschlussreich werden die noch ausstehenden Konkretisierungen des Wortlautes des Gesetzesvorhabens zur Förderung der Integrität in der Wirtschaft (VerSanG-E). Im Rahmen der Diskussion dieses Forschungsprojekts wurde der Wortlaut der vom Unternehmen zu treffenden „Vorkehrungen“ und die fehlende Konkretisierung kritisiert. Die Dissertantin bezweifelt, dass mittelständische Unternehmen, die bis dato noch kein Compliance-Management-System vorhalten, mit der Gesetzgebung motiviert werden, Compliance-Maßnahmen zu implementieren. Da, anders als in betrachteten Gesetzgebungen der Nachbarländer, nicht explizite Maßnahmen gefordert und deren proaktive Umsetzung begleitet oder begutachtet werden, wird mit dem Gesetz in Deutschland kein Kampf gegen Korruption angestoßen.

Die bislang in der Forschung nur marginal berücksichtigte Messbarkeit von Anti-Korruptionsmaßnahmen wurde mit einer Forschungsfrage aufgegriffen und im Rahmen dieses Projekts ebenfalls untersucht. Mithilfe quantitativer und qualitativer Wirkungsmechanismus wurde verdeutlicht, dass die definierte Zielsetzung des Unternehmens entscheidend für Anti-Korruption und deren Erfolg ist. Es besteht nahezu Einigkeit der Experten darüber, dass ohne gefestigte Compliance-Organisation KPI's kaum definiert werden können (vgl. Kapitel 7.6.). Im Rahmen der qualitativen Forschung und aufgrund der erlangten Kenntnisse über Korruptionsanreize ist es dennoch gelungen, hier Möglichkeiten mindestens zur indirekten Messbarkeit herauszuarbeiten, die in der Praxis zur Rechtfertigung von Criminal Compliance Anwendung finden können. Aufgrund der in Kapitel 8.4. erläuterten Bußgeldminderungsmöglichkeiten kann das Vorhandensein von Compliance auch als betriebswirtschaftlicher Vorteil erachtet werden. Sind unternehmensseitig Vorkehrungen zur Anti-Korruption getroffen worden und kam es dennoch zu einer Tat, besteht eine Exkulpationsmöglichkeit für das Unternehmen. Mit Blick in die Zukunft gerichtet kann die Implementierung von Criminal Compliance auch einen Wettbewerbsvorteil darstellen, der allerdings in der Tat betriebswirtschaftlich nur schwer messbar sein wird. Bereits heute fordern große Unternehmen mit gefestigten Compliance-Strukturen ihre Vertragspartner vertraglich dazu auf, mithilfe von unternehmensinternen Maßnahmen regelkonformes Verhalten sicherzustellen.

Die Arbeit konnte einen wichtigen Beitrag leisten, die Compliance-Forschung zum Thema Korruption in den Fokus weiterführender Forschung zu nehmen, den aktuellen

Forschungsstand um profunde Ergebnisse zu komplettieren und sie gibt zugleich Unternehmen mittelständischer Größe praxistaugliche Anti-Korruptionsmaßnahmen an die Hand. Wie bei nahezu jedem Forschungsprojekt leiten sich auch aus diesem Projekt Implikationen für weitere Forschungsvorhaben ab. Aufgrund der derzeit fehlenden Bereitschaft von mittelständischen Unternehmen wurde in diesem Forschungsprojekt Abstand davon genommen, die entwickelten personellen und organisatorischen Maßnahmen (POMs) im Rahmen einer Fallstudie zu verproben. Aufgrund der andauernden Corona-Pandemie befinden wir uns in einer Weltwirtschaftskrise. Sofern sich also die Situation in Unternehmen stabilisiert hat und die Rückkehr zur Normalität eingetreten ist, bietet sich eine Verprobung im Rahmen eines unabhängigen Forschungsprojekts an.

Des Weiteren konnte die Fragestellung, ob tatsächlich das Geschlecht die Tätereigenschaft begründet, nicht abschließend geklärt werden (vgl. Kapitel 7.1.6.). Grund dafür ist, dass in der Vergangenheit überwiegend Männer Führungspositionen in korruptionsanfälligen Branchen bekleidet haben. Anhand experimenteller Studien mit gleichem Kontext (z. B. Gelegenheit oder persönliche Situation) könnte überprüft werden, ob der Geschlechtereffekt noch zum Tragen kommt. Annahmeweise können auch weibliche Eigenschaften dafür maßgeblich sein, die Entdeckungswahrscheinlichkeit differenziert zu betrachten, Korruption dem Grunde nach eher abzulehnen oder aber klügere Verschleierungstaktiken zu ermöglichen. Letztlich wird die Umsetzung der in Deutschland angekündigten, gesetzlich vorgeschriebenen Quote zur Besetzung von Führungspositionen mit Frauen eine Entwicklung in Deutschland zeigen. Hier bietet sich eine tiefgründige, persönlichkeitspsychologische Forschung an, die dann ebenfalls im Rahmen der Verprobung der entwickelten POMs in einem mittelständischen Unternehmen berücksichtigt werden kann.

Ebenso offen geblieben ist die Beeinflussung der Landeskultur kollektivistisch bzw. individualistisch geprägter Länder auf das Korruptionsphänomen (vgl. Kapitel 7.2.1.). Insbesondere für Unternehmen mit Expansionsvorhaben mögen ineffiziente Rechtssysteme oder politische Instabilitäten entscheidend für den Erfolg im Land sein. Mithilfe einer übergeordneten Einschätzung nach landesindividuellem Kollektivismus bzw. Individualismus könnten Schlüsse gezogen werden, an denen sich die Expansionsstrategie, nicht nur

mittelständischer Unternehmen, ausrichtet. In der weiteren Korruptionsforschung wäre es daher wünschenswert, diesen Faktor zu berücksichtigen.

Weiteres Forschungspotenzial und zugleich Ausblick bietet das Thema der Generationen. Im Rahmen der Wirkungsweisen aus dem Zusammenspiel personeller und situativer Faktoren wurde die Altersstruktur in Bezug auf die Unternehmenskultur betrachtet (vgl. Kapitel 7.3.2.). Die Untersuchung hat gezeigt, dass derzeit die Generation 52+ deutsche Unternehmen führt, die Korruption als legale Möglichkeit im Rahmen des Wirtschaftens kennengelernt hat und erst mit Illegalität gesetzgeberisch zu einer Verhaltensänderung aufgefordert wurde. Gerade aufgrund ihrer individuellen Prägungen in Bezug auf Ansichten, Verhalten oder Führung lassen sich Generationen in der Arbeitswelt gut unterscheiden.⁵⁹¹ Die als Nachkriegskinder geltende Generation zählt bis zum Geburtsjahr 1965 zur Generation der Boomer oder Babyboomer, gilt als eher autoritär und befolgt Anweisungen auch ohne sie zu hinterfragen.⁵⁹² Den Ergebnissen der KfW folgend, wird sich diese Generation zum Teil erst im Alter von 70 oder 80 Jahren aus dem Unternehmen zurückziehen (vgl. Kapitel 7.3.2.). Die Generation Boomer trifft im Unternehmen folglich nicht nur auf Mitarbeiter der Folgegenerationen X, mit Geburtsjahr bis 1980/1985, sondern auch auf die als Generation Y bezeichneten Millennials, die in den Jahrtausendern mit digitalen Entwicklungen aufwuchsen.⁵⁹³ Bei dieser Generation kann das „Y“ für „why“ stehen⁵⁹⁴, da es sich um eine fordernde und wissbegierige Generation handelt, die Themen und den Sinn hinterfragt und damit nicht nur Unternehmenskulturen in Bewegung bringt. Dass die Welt einem ständigen Wandel ausgesetzt ist, kann auch ohne wissenschaftliche Forschung bejahend beantwortet werden. Allerdings hat der Wandel auch eine Entwicklung der Persönlichkeiten zur Folge, die durch Verhaltens- und Denkweisen geprägt wird und Beeinflussung auf Selbstständigkeit, Zufriedenheit, Verantwortungsbereitschaft, Respekt oder Sicherheit nimmt. Welchen Einfluss wird also die nächste Generation Z auf das Korruptionsphänomen nehmen, die in einer durch Finanz- oder Wirtschaftskrisen geprägten Zeit digital lernt und aufwächst, sich für nachhaltiges Klima stark macht und nach der sich moralische Werte mit einem hohen CO2-Ausstoß nicht vereinbaren lassen? Welche Personenfaktoren sind in der Generation Z

⁵⁹¹ vgl. Joshi et al. 2011, S. 177, so auch Schlotter/Hubert, 2020, S. 3

⁵⁹² vgl. Hanisch, 2016, S. 21

⁵⁹³ ebda, S. 22

⁵⁹⁴ vgl. Hanisch, 2016, S. 22

ausgeprägt und wie verändern sich situative Einflussfaktoren in einer von der Generation Z geforderten digitalen Unternehmenswelt? Neben der Verhaltensforschung in Bezug auf die Entwicklung des Täterverhaltens von Korruption werden auch digitalisierte Maßnahmen notwendig, mit denen die Generation Z erreicht wird. Welche Rolle wird also die künstliche Intelligenz von Criminal Compliance spielen?

Wir blicken heute in eine spannende Zukunft, deren Entwicklung ein weiteres, vielfältiges wissenschaftliches Forschungsspektrum bietet.

10. Literaturverzeichnis

Abraham, R. (2006). *Emotionale Intelligenz am Arbeitsplatz. Literaturüberblick und Synthese* (S. 257 – 274). In: **Schulze, R. / Freund, P. A. / Roberts, R. D.** (Hrsg.). *Emotionale Intelligenz. Ein internationales Handbuch* (1. Auflage). Göttingen: Hogrefe Verlag

Achauer, E. (2018). *Aktuelle Compliance-Studie offenbart weiterhin Nachholbedarf im deutschen Mittelstand*. In: *Compliance-Berater* (2018), S. 205 – 208

Adamoli, S. (1999). *Combatting corruption*. In: **Joutsen, M.** (Hrsg.). *Five issues in European criminal justice: Corruption, women in the criminal justice system, criminal policy indicators, community crime prevention, and computer crime*. Helsinki: European Institute for Crime Prevention and Control, S. 61 – 73

Aiolfi, G. (2014). *Regulating Corporate Criminal Liability*. In: **Brodokski, D. / Espinoza de los Monteros de la Parra, M. / Tiedemann, K. / Vogel, J.** (Hrsg.). München und Freiburg: Springer Verlag

Ali, A. M. / Isse, H. S. (2003). *Determinants of economic corruption: A cross-country comparison*. In: *Cato Journal*, Vol. 22, No. 3, S. 449 – 446

Altenbach, T. (2019). *Neuer Leitfaden des US-Department of Justice – Anforderungen an ein Compliance Management System*. In: *comply.* (2019), S. 54 – 57

Armantier, O. / Boly, A. (2011). *A controlled field experiment on corruption*. In: *European Economic Review*, Vol. 55, No. 8. S. 1072 – 1082

Asendorpf, J. B. (2015). *Persönlichkeitspsychologie für Bachelor* (3. Auflage). Berlin: Springer Verlag

Asendorpf, J. B. / Neyer, F. J. (2017). *Psychologie der Persönlichkeit* (6. Auflage). Berlin: Springer Verlag

Ashforth, B. E. / Anand, V. (2003). *The normalization of corruption in organizations.* In: Journal of Law & Economics, Vol. 25, S. 1 – 25

Azfar, O. / Nelson, W.R. (2007). *Transparency, wages, and the separation of powers: An experimental analysis of corruption.* In: Public Choice 130 (3 – 4). S. 471 – 493

Bannenberg, B. (2002). *Korruption in Deutschland und ihre strafrechtliche Kontrolle – eine kriminologisch-strafrechtliche Analyse.* Neuwied: Luchterhand Verlag

Bannenberg, B. (2003). *Korruption in Deutschland. Befunde und Konsequenzen.* In: **Nell, V. / Schwitzgebel, G. / Vollet, M. (Hrsg).** *Korruption. Interdisziplinäre Zusammenhänge zu einem komplexen Phänomen.* Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. S. 119 – 136

Bartholomae, F. / Wiens, M. (2020). *Spieltheorie. Ein anwendungsorientiertes Lehrbuch.* München: Springer Verlag

Basener, N./ Dilling, J. (2017). *Fehlende Compliance als Strafmilderungsgrund? Eine Anmerkung zu LG Bochum, Urteil vom 14.12.2015 Az. II 13 Kls – 48 Js 4/13 – 16/14.* In: CCZ Corporate Compliance Zeitschrift (2017), S. 70 – 74

Bauman, D.C. (2013). *Leadership and the three faces of Integrity.* In: Leadership Quarterly (2013), S. 414 – 426

Becker, G.S. (1968). *Crime and Punishment. An economic approach.* In: Journal of Political Economy (1968), S. 169 – 217

Becker, G.S. / Stigler, G. J. (1974). *Law Enforcement, Malfeasance, and Compensation of Enforcers.* In: The Journal of Legal Studies (1974), S. 1 – 18

Behringer, S./ Ulrich, P./ Barth, J./ Unruh, A. (2019). *Compliance und Korruption in Familienunternehmen – eine systematische Literaturanalyse.* In: ZRFC Risk, Fraud & Compliance (2019), S. 65 – 72

Beisheim, C. / Jung, L. (2018). *Unternehmensstrafrecht: Der neue Kölner Entwurf eines Verbandssanktionengesetzes (VerbSG-E)*. In: CCZ Corporate Compliance Zeitschrift (2018), S. 63 – 67

Berezansky, V. / Salikov, S. (2015). *Russland verstärkt das Antikorruptionsgesetz*. In: *comply. Fachmagazin für Compliance-Verantwortliche* (2015), S. 54 – 56

Berry, C. M. / Ones, D. S. / Sackett, P.R. (2007). *Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates. A review an meta-analysis*. In: *Journal of applied Psychology*, Band 92, S. 410 – 424

Bicker, E. / Reischl, M. (2020). *Rechtliche Grundlagen – Möglichkeiten und Grenzen vertraulicher Hinweise* (S. 837 – 869). In: **Wieland, J. / Steinmeyer, R. / Grüninger, S.** (Hrsg.). *Handbuch Compliance-Management* (3. Auflage). Berlin: Erich Schmidt Verlag

Bielefeld, J. (2020). *VerSanG-E 2.0 – Was ergibt sich aus dem „offiziellen“ Entwurf? Eine Übersicht zu den Änderungen zwischen aktuellem VerSanG-E und dem Vorentwurf*. In: *Compliance-Berater* (2020), S. 221 – 225

Bielefeld, J. / Kressin, B. / Zawilla, P. (2020). *Wirksame Organisations-, Risiko- und Compliance-Kultur zur Haftungsvermeidung*. In: *Compliance-Berater* (2020), S. 205 – 211

Blickle, G. / Schlegel, A. / Fassbender, P. / Klein, U. (2006). *Some personality correlates of business white-collar crime*. In: *Applied Psychology: An international review*, Band 55, S. 220 – 233.

Bock, D. (2015). *Criminal Compliance Handbuch* (1. Auflage). In: Rotsch, T. (Hrsg.). Baden-Baden: Nomos Verlag

Bogner, A. / Menz, W. (2005). *Expertenwissen und Forschungspraxis: Die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten: Zur Einführung in ein unübersichtliches Problemfeld* (S. 7 – 30). In: **Bogner, A. / Littig, B. / Menz, W.** (Hrsg.)

(2005). *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung* (2. Auflage). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Bogner, A. / Littig, B. / Menz, W. (Hrsg.) (2009). *Experteninterviews – Theorien, Methoden, Anwendungsfelder* (3. grundlegend überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Bogner, A. / Littig, B. / Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten – Eine praxisorientierte Einführung* (1. Auflage). Wiesbaden: Springer Verlag
(Hinweis: Kein Sammelband!)

Borkenau, P. / Ostendorf, F. (2008). *NEO-Fünf-Faktoren-Inventar nach Costa und McCrae* (2. Auflage). Göttingen: Hogrefe Verlag

Bowie, N. E. (2010). *Organizational Integrity and moral climates* (S. 701-724). In: **Brenkert, G. G. / Beauchamp, T. L.** (Hrsg) (2010). *The Oxford Handbook of Business Ethics*. Oxford: Oxford University Press

Boyko, A. (2017). *Compliance in Russland*. In: *Compliance-Berater* (2017), S. 133 – 134

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

Brandt, V. / Gammisch, M. (2017). *Messbarkeit von Nachhaltigkeit und Erfolg von Compliance-Maßnahmen*. In: *Compliance-Berater* (2017), S. 150 – 153

Bussmann, K.-D. (2004). *Kriminalprävention durch Business Ethics: Ursachen von Wirtschaftskriminalität und die besondere Bedeutung von Werten*. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* (2004), S. 35-55

Butscher, C. (2014). *Anti-Fraud Management und Corporate Governance im Mittelstand* (1. Auflage). Marburg: Metropolis Verlag

- Cameron, K.** (2006). *Good or not bad: Standards and ethics in managing change*. In: Academy of Management Learning & Education, Vol. 5, No. 3. S. 317 – 323
- Carrillo, J. D.** (2000). *Graft, bribes, and the practice of corruption*. In: Journal of Economics and Management Strategy, Vol. 9, No. 2, S. 257 – 286
- Centonze, F.** (2014). *Preventing Corporate Corruption – The Anti-Bribery Compliance Model*. In: Manacorda, S. / Centonze, F. / Forti, G. (Hrsg.). Mailand: Springer Verlag
- Cleckley, H. M.** (1941). *The Mask of Sanity. An attempt to clarify some issues about the so-called psychopathic personality*. Augusta: Mosby Verlag
- Cleff, T. / Luppold, L. / Naderer, G. / Volkert, J.** (2008). *Tätermotivation in der Wirtschaftskriminalität*. Pforzheim: Hochschule Pforzheim
- Collins, J.M. / Schmidt, F.L.** (1993). *Personality, Integrity, and White Collar Crime. A construct Validity Study*. In: Personnel Psychology, Band 46, S. 295 – 311
- Dalal, R. S.** (2005). *A Meta-Analysis of the Relationship between organizational Citizenship Behavior and counterproductive Work Behavior*. In: Journal of Applied Psychology, Band 90, S. 1241 – 1255
- Damania, R. / Frederiksson P. G. / Mani, M.** (2004). *The persistence of corruption and regulatory compliance failures: Theory and evidence*. In: Public Choice, Vol. 121, No. 3 – 4, S. 363 – 390
- Davis, J. H. / Ruhe, J. A.** (2003). *Perceptions of country corruption: Antecedents and outcomes*. In: Journal of business Ethics, Vol. 43, No. 4, S. 275 – 288
- Dean, J. W. / Brandes, P. / Dharwadkar, R.** (1998). *Organizational cynicism*. In: Academy of Management Review, Band 23, S. 342 – 352

Deister, J. / Geier, A. (2011). *Der UK Bribery Act 2010 und seine Auswirkungen auf deutsche Unternehmen*. In: CCZ Corporate Compliance Zeitschrift (2011), S. 12 – 18

Denzel, M. / Hocquet, J. / Witthöft, H. (Hrsg.) (2002). *Kaufmannsbücher und Handelspraktiken vom Spätmittelalter bis zum 20. Jahrhundert* (1. Auflage). Stuttgart: Franz Steiner Verlag (Hinweis: Kein Sammelband!)

Dittrich, J. / Matthey, P. (2016). *Kartellrecht* (S. 704-736). In: **Hauschka, C.E. / Moosmayer, K. / Lösler, T.** (Hrsg.) *Corporate Compliance, Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen* (3. Auflage). München: C.H. BECK Verlag

Dutton, K. (2012). *The wisdom of psychopaths*. London: William Heinemann

Eaton, J. / Strugthers, C. W. (2002). *Using the Internet for organizational Research. A study of cynicism in the workplace*. In: CyberPsychology & Behavior, Band 5 (4), S. 305 – 313

Ebner, S. M. (2019). *Deutsche SME's in den USA und UK – Cross Border CMS 2020*. In: ZRFC Zeitschrift für Risk, Fraud und Compliance (2019), S. 199 – 206

Eisend, M. (2014). *Metaanalyse*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag

Engelhart, M. (2020). *Vereinigte Staaten von Amerika* (S. 479 – 507). In: **Busch, M. / Hoven, E. / Pieth, M. / Rübenstahl, M.** (Hrsg.) *Antikorruptions-Compliance*. München: C. F. Müller Verlag

Fleischer, H. (2014). *Compliance-Pflichten im Praxistest: Das Siemens / Neubürger-Urteil der LG München I*. In: NZG Neue Zeitung für Gesellschaftsrecht (2014), S. 321 – 325

Federmann, B. / Gnädiger, J.-H. / Scheben, B. (2019). *Orientierungsleitfaden von DOJ und OFAC – Zur Bewertung von Corporate Compliance-Management-Systemen*. In: ZRFC Zeitschrift für Risk, Fraud und Compliance (2019), S. 267 – 275

Federmann, B. / Gnädiger, J.-H. / Scheben, B. (2019a). *DOJ und OFAC: Leitlinie zur Bewertung von Corporate Compliance-Management-Systemen*. In: DB Der Betrieb (2019), S. 2570 - 2571

Geiger, D. (2016). *Das Gesetz zur Bekämpfung von Korruption im Gesundheitswesen und seine Auswirkungen auf Strafverfolgung und Healthcare-Compliance*. In: CCZ Corporate Compliance Zeitschrift (2016), S. 172 – 178

George, J. M. (2000). *Emotions and leadership. The role of emotional intelligence*. In: Human Relations, Band 53 (8), S. 1027 – 1055

Ghahreman, D. (2017). *Compliance im Maßanzug? Der Prüfungsstandard IDW PS 980 in der Praxis*. In: Compliance-Berater (2017). S. 36 – 38

Giavazzi, S. (2014). *Preventing Corporate Corruption – The Anti-Bribery Compliance Model*. In: Manacorda, S. / Centonze, F. / Forti, G. (Hrsg.). Mailand: Springer Verlag

Gläser, J. / Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (4. Auflage). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books

Gottfredson, L.S. (1997). *Mainstream science on intelligence: An editorial with 52 signatories, history, an bibliography*. In: Intelligence, 24, S. 13 – 23

Grau, E. R. (2019). *Das Verhältnis der Richterschaft zum Recht – Auslegung und Anwendung des Rechts und der Rechtsgrundsätze*. Baden-Baden: Nomos Verlag

Greve, G. (2018). *Organizational Burnout: Das versteckte Phänomen ausgebrannter Organisationen* (4. aktualisierte Auflage). Berlin: Springer Verlag

Grüninger, S. / Butscher, C. (2020). *Compliance-Management in mittelständischen Unternehmen (S. 125-160).* In: **Wieland, J. / Steinmeyer, R. / Grüninger, S. (Hrsg.).** *Handbuch Compliance-Management (3. Auflage).* Berlin: Erich Schmidt Verlag

Grüninger, S. / Wanzek, M. (2020). *Einführung: Anforderungen an ein Compliance-Management-System (S. 401-425).* In: **Wieland, J. / Steinmeyer, R. / Grüninger, S. (Hrsg.).** *Handbuch Compliance-Management (3. Auflage).* Berlin: Erich Schmidt Verlag

Grützner, T. (2016). *Neues aus der Korruptionsbekämpfung – oder doch nicht?* In: CCZ Corporate Compliance Zeitschrift (2016), S. 1

Grützner, T. / Güngör, T. (2019). *Aktuelle Entwicklungen in den USA.* In: CCZ Corporate Compliance Zeitschrift (2019), S. 189 – 193

Günay, S. (2020). *Das Compliance-Risiko in Deutschland – Was Unternehmen wissen müssen.* In: ZRFC Zeitschrift Risk, Fraud & Compliance (2020), S. 108 – 110

Hanisch, H. (2016). *Die flotte Generation Z im 21. Jahrhundert.* Bonn und Norderstedt: Books on Demand

Hastenrath, K. (2017). *Das neue obiter dictum des BGH (Az: 1StR 265/16): CMS im Unternehmen lohnt sich!* In: Compliance-Berater (2017). S. 325 – 329

Hastenrath, K. / Diem, M. (2020). *Ausgestaltung von KPIs, ROI und Rendite für Compliance Officer.* In: Compliance-Berater (2020), S. 314 – 318

Hastenrath, K. / Müller, H. (2017). *Möglichkeiten der Incentivierung von Compliance-gerechtem Verhalten.* In: Compliance-Berater (2017). S. 154 – 160

Hauschka, C. E. (2018). *Fünf Jahre Siemens Entscheidung des LG München I.* In: CCZ Corporate Compliance Zeitschrift (2018), S. 159 – 162

Heber, F. (2014). *Personen- und Situationsfaktoren von Korruption*. In: **Nigli, M. A. / Marty, L.** (Hrsg.). *Risiken der Sicherheitsgesellschaft – Sicherheit, Risiko & Kriminalpolitik*. Mönchengladbach: Forum Verlag

Heckhausen, J. / Heckhausen, H. (Hrsg.) (2010). *Motivation und Handeln. Einführung und Überblick* (4. Auflage). Berlin: Springer Verlag

Heißner, S. (2014). *Erfolgsfaktor Integrität* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Verlag

Heißner, S. (2020). *Die Prüfung von Compliance-Management-Systemen – der IDW PS 980 (S. 729-740)*. In: **Wieland, J. / Steinmeyer, R. / Grüninger, S.** (Hrsg.). *Handbuch Compliance-Management* (3. Auflage). Berlin: Erich Schmidt Verlag

Helferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten – Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Auflage). Freiburg: Verlag für Sozialwissenschaften

Hell, B. (2007). *Messung kognitiver Fähigkeiten (S. 441-449)*. In: **Schuler, H. / Sonntag, K.** (Hrsg.). *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie*. Göttingen: Hogrefe Verlag

Henschel, T. / Heinze, I. (2016). *Governance, Risk und Compliance im Mittelstand* (1. Auflage). Berlin: Erich Schmidt Verlag

Herzberg, P. Y. / Roth, M. (2014). *Persönlichkeitspsychologie – Basiswissen Psychologie* (1. Auflage). Wiesbaden: Springer Verlag.

Hiebl, M. (2012). *Corporate-Governance-Strukturen und Risikoverhalten in Familienunternehmen*. In: *Zeitschrift für Corporate Governance* (2012), S. 249 – 254

Holler, M. J. / Illing, G. / Napel, S. (2019). *Einführung in die Spieltheorie*. Hamburg: Springer Verlag

Hugger, H. / Simon, S. (2020). *Compliance im Personal-Management: Erforderliche Aufsichtsmaßnahmen in Unternehmen unter Berücksichtigung arbeits- und*

datenschutzrechtlicher Aspekte (S. 673 – 708). In: **Wieland, J. / Steinmeyer, R. / Grüninger, S.** (Hrsg.). *Handbuch Compliance-Management* (3. Auflage). Berlin: Erich Schmidt Verlag

James, M. S. L. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: an examination of potential positive and negative effects on school systems*. Tallahassee: Florida State University

Janet, A. (2020). *The main changes brought about by Sapin 2* (S. 357-378). In: **Busch, M. / Hoven, E. / Pieth, M. / Rübenstahl, M.** (Hrsg.) *Antikorruptions-Compliance*. München: C. F. Müller Verlag

Jenne, M. (2019). *US-Leitfaden zur Bewertung von Compliance-Systemen – Orientierungshilfe für deutsche Unternehmen, Behörden und Gerichte*. In: CB Compliance-Berater (2019), S. 327 – 334

Jonas, P. (2020). *ISO 37301 – Der neue internationale Standard für das Compliance Management*. In: comply. Fachmagazin für Compliance-Verantwortliche (2020), S. 16 – 18

Joshi, A. / Dencker, J.C. / Franz, G. (2011). *Generations in organizations*. In: Research in Organizational Behavior (2011), S. 177 – 205

Jüttner, M. (2018). *Die 42 der Compliance – Das Kriterium der Wirksamkeit eines Compliance Management Systems*. In: CCZ Corporate Compliance Zeitschrift (2018), S. 168 – 170

Kahlenberg, J. / Schäfer, S. / Schieffer, A. (2020). *Allgemeine Bausteine eines Compliance Management Systems* (S. 811-851). In: **Busch, M. / Hoven, E. / Pieth, M. / Rübenstahl, M.** (Hrsg.) *Antikorruptions-Compliance*. München: C. F. Müller Verlag

Kaiser, D. (2017). *Bußgeldmindernde Wirkung eines Compliance Management-Systems*. In: comply. Fachmagazin für Compliance-Verantwortliche (2017), S. 40 – 41

Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews – Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung* (1. Auflage). Siegen: Springer Verlag

Kappel, J. / Ehling, J. (2011). *Wie viel Strafe ist genug? – Deutsche Unternehmen zwischen UK Bribery Act, FCPA und StGB*. In: Betriebs-Berater (2011), S. 1115 – 2021

Kayser, M. (2015). *ISO 37001: Ein neuer Standard will mit Korruption aufräumen*. In: CB Compliance-Berater (2015), S. 441 – 443

Kelm, D. (2020). *Interview zur Entwicklung des IDW PS 980 und seiner Bedeutung für die Wirtschaft*. In: comply. Fachmagazin für Compliance-Verantwortliche (2020), S. 25 – 27

Kleine, A. (1995). *Entscheidungstheoretische Aspekte der Principal-Agent-Theorie*. Saarbrücken: Physica-Verlag

Kliche, T. / Thiel, S. (Hrsg.) (2011). *Korruption - Forschungsstand, Prävention, Probleme* (1. Auflage). Lengerich: Pabst Verlag

Klitgaard, R. (1988). *Controlling Corruption*. Berkeley: University of California Press

Kochan, T. A. (2002). *Addressing the crisis in confidence in corporations: Root causes, victims, and strategies for reform*. In: Academy of Management Executive, Vol. 16, No. 3. S. 139 – 140

Kornmeier, M. (2007). *Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten* (1. Auflage). Heidelberg: Physica-Verlag

Kreipl, C. (2020). *Verantwortungsvolle Unternehmensführung: Corporate Governance, Compliance Management und Corporate Social Responsibility*. Wiesbaden: Springer Verlag

Lamnek, S. (2008). *Qualitative Sozialforschung* (3. korrigierte Auflage). Weinheim: Beltz Verlag

Latham, G.P. / Locke, E.A. (1979). *Goal setting – a motivational technique that works.* In: *Organizational Dynamics*, (1979), S. 68 – 80

Latham, G.P. / Locke, E.A. (2006). *Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting.* In: *Organizational Dynamics*, (2006), S. 332 – 340

Li, S. (2011). *Experimentelle Korruptionsforschung: Stand und Perspektiven.* In: **Kliche, T. / Thiel, S. (Hrsg.).** *Korruption – Forschungsstand, Prävention, Probleme.* Lengerich: Pabst Sciencee Publisher

Liebl, K. (2008). *Studierende der Polizeiwirtschaft – „Moralische Vorbilder?“ Eine Untersuchung zur „Moralökonomie“.* *Polizei und Wirtschaft*, Band 9, S. 2 - 12

Litzcke, S. / Linssen, R. / Maffenbeier, S. / Schilling, J. (2012). *Korruption: Risikofaktor Mensch* (1. Auflage). Wiesbaden: Springer Verlag.

Loer, M. (2017). *Praktische Auswirkungen des Korruptionsbekämpfungsgesetzes 2015,* In: *comply. Fachmagazin für Compliance-Verantwortliche* (2017), S. 28 – 31

Lütge, C. / Strosetzki, C. (2017). *Zwischen Bescheidenheit und Risiko – Der Ehrbare Kaufmann im Fokus der Kulturen* (1. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien Verlag

Makowicz, B. (2020). *Standardisierung im Überblick – ein aktueller Lagebericht und Ausblick zu Standardisierungen in den Bereichen „Governance und Compliance Management“.* In: *comply. Fachmagazin für Compliance-Verantwortliche* (2020), S. 12 – 15

Mallinger, M. / Rossy, G. / Singel, D. (2005). *Corruption across borders – What are the challenges for the global manager.* In: *Graziadio Business Report*, Vol. 8, No. 2. Abrufbar: <https://gbr.pepperdine.edu/2010/08/corruption-across-borders/> [abgerufen am 01.03.2020]

Martin, K. D. / Cullen, J. B. / Johnson, L. / Praveen Parboteeah, K. (2007). *Deciding to bribe: a cross-level analysis of firm and home country influences on bribery activity.* In: *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 6, S. 1401 – 1422

Mayer, B. / Jenne, M. (2019). *Der Entwurf zum Verbandssanktionengesetz – Überblick und Implikationen für das Compliance-Management.* In: CB Compliance-Berater (2019), S. 405 – 412

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken* (12. überarbeitete Auflage). Weinheim und Basel: Beltz Verlag

Méan, J.P. (2020). *Rückblick auf vier Jahre ISO 37001 – Bestandsaufnahme, Erfahrungen aus der Praxis und Ausblick.* In: comply. Fachmagazin für Compliance-Verantwortliche (2020), S. 20 – 21

Meyer, O. (2014). *Korruptionsvermeidung – Eine Frage des richtigen Trainings?* In: CCZ Corporate Compliance Zeitschrift (2014), S. 113 – 119

Mitsch, W. (2014). *Täterschaft und Teilnahme bei der Verbandsstraftat.* In: NZWiSt Neue Zeitschrift für Wirtschafts-, Steuer- und Unternehmensstrafrecht (2014), S. 1 – 4

Moore, C. / Gino, F. (2013). *Ethically adrift: How others pull our moral compass from true north and how we can fix it.* In: Research in Organizational Behavior (2013), S. 53 – 77

Moosmayer, K. (2012). *Compliance* (2. Auflage). München: C.H. Beck Verlag

Moosmayer, K. (2015). *Compliance - Praxisleitfaden für Unternehmen* (3. Auflage). Erlangen und München: C.H. Beck Verlag

Muck, P. M. (2006). *Persönlichkeit und berufsbezogenes Sozialverhalten* (S. 527-577). In: **Schuler, H. (Hrsg.) (2006).** *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Auflage). Göttingen: Hogrefe Verlag

Nagel, K. (2020). *Integrität als Chance und Risiko in Krisenzeiten.* In: CB Compliance Berater (2020), S. 289 - 293

Nair, P. / Kamalanabhan, T. J. (2010). *The impact of cynicism on ethical intentions of Indian Managers. The moderating role of their level of management.* In: International Journal of Trade, Economics and Finance, Band 1 (2), S. 155 – 159

Neubauer, A. C. (2005). Intelligenz (S. 321-332) In: **Weber, H. / Rammsayer, T.** (Hrsg.). *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie* (1. Auflage). Göttingen: Hogrefe Verlag

O’Fallon, M. J. / Butterfield, K. D. (2005). *A review of the empirical ethical decision making literature: 1996-2003.* In: Journal of Business Ethics, Vol. 18, No. 2. S. 215 – 240

Ordóñez, L.D. / Schweitzer, M.E. / Galinsky, A.D. / Bazerman, M.H. (2009). *Goals Gone Wild: The systematic side effects of over-prescribing goal setting.* In: Academy of Management Perspectives (2009), S. 6 – 16

Ott, N. / Lüneborg, C. (2019). *Internal Investigation in der Praxis – Umfang und Grenzen der Aufklärungspflicht, Mindestaufgriffsschwelle und Verdachtsmanagement.* In: CCZ Corporate Compliance Zeitschrift (2019), S. 71 – 80

Pasewaldt, D. / Raiser, G. (2020). *Antikorruptionsspezifische Bausteine eines Compliance Management System* (S. 876-913). In: **Busch, M. / Hoven, E. / Pieth, M. / Rübenstahl, M.** (Hrsg.) *Antikorruptions-Compliance.* München: C. F. Müller Verlag

Pasewaldt, D. / Wick, K. (2019). *US-Strafverfolger schärfen in Compliance nach.* In: BÖZ Börsen-Zeitung (2019), S. 9 – 12

Pollmann, A. (2005). *Integrität: Aufnahme einer sozialphilosophischen Personalie.* Bielefeld: Transcript

Pollock, J.M. (2012). *Ethical dilemmas and decision in criminal justice* (7. Auflage). Belmont (USA): Wadsworth Cengage Learning

Potinecke, H. W. / Koblitzek, J. (2016). *Maßgeschneiderte Antikorruptions-Compliance für KMU – Zu hohe Hürden? Von wegen!* In: Compliance Berater (2016), S. 376 - 379

Querenet-Hahn, B. / Kettenberger, K. (2017). *Länderreport Frankreich*, In: Compliance Berater (2017), S. 8 – 14

Rabl, T. (2009). *Der korrupte Akteur.* In: APuZ Aus Politik und Zeitgeschichte (2009), S. 26 – 32

Raphael, M. (2010). *Blackstone's Guide to the Bribery Act 2010.* Oxford: Oxford University Press

Raphael, M./ Phillips, T. (2020). *United Kingdom – Background to the Bribery Act 2010 (S. 461-478).* In: **Busch, M. / Hoven, E. / Pieth, M. / Rübenstahl, M. (Hrsg.)** *Antikorruptions-Compliance.* München: C. F. Müller Verlag

Rathgeber, C. (2015). *Criminal Compliance Handbuch (1. Auflage).* In: Rotsch, T. (Hrsg.). Baden-Baden: Nomos Verlag

Rauhut, H. (2008). *Höhere Strafen zur Herstellung sozialer Ordnung? (S. 2139-2150).* In: **Rehberg, K.-S. (Hrsg.),** *Die Natur der Gesellschaft: Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel.* Frankfurt am Main: Campus Verlag

Rindermann, H. (2008). *Emotionale-Kompetenz-Fragebogen (EKF) – Einschätzungen emotionaler Kompetenzen und emotionaler Intelligenz aus Selbst- und Fremdsicht (1. Auflage).* Göttingen: Hogrefe Verlag

Ritzenhoff, C. / Sonnenberg, T. / Schulze, M. (2019). *Kommunikation als Schlüssel zu erfolgreichem Compliance-Management – Sieben Thesen.* In: Compliance-Berater (2019), S. 1 – 5

Rivas, M. F. (2013). *An experiment on corruption and gender.* In: Bulletin of Economic Reserach Vol 65, No. 1. S. 10 – 42

Rotsch, T. (Hrsg.) (2015). *Criminal Compliance Handbuch* (1. Auflage). Baden-Baden: Nomos Verlag

Salgado, J. F. (2002). *The Big Five Personality Dimensions and Counterproductive Behaviors*. In: International Journal of Selection and Assessments, Band 10, S. 117 – 125

Sanyal, R. N. (2005). *Determinants of bribery in international business: The cultural and economic factors*. In: Journal of business Ethics, Vol. 59, No. 1-2, S. 139 – 145

Scheben, B. / Geschonneck, A. (2020). *Aufdeckung von Korruption durch reguläre organisatorische und technische Kontrollen (S. 935-956)*. In: **Busch, M. / Hoven, E. / Pieth, M. / Rübenstahl, M.** (Hrsg.) *Antikorruptions-Compliance*. München: C. F. Müller Verlag

Schefold, C. (2013). „*Verbandsgesetzbuch – NRW will Entwurf in den Bundesrat bringen*“. In: ZRFC Zeitschrift Risk, Fraud & Compliance (2013), S. 190 – 193

Schefold, C. (2014). *Compliance-Prävention belohnen*. In: ZRFC Zeitschrift Risk, Fraud & Compliance (2013), S. 276 – 282

Schefold, C. (2019). *Der Entwurf eines Verbandssanktionengesetzes*. In: ZRFC Zeitschrift Risk, Fraud & Compliance (2019), S. 227 – 237

Schefold, C. (2020). *Verbandssanktionengesetz (E-VerSanG) – Es geht weiter!* In: ZRFC Zeitschrift Risk, Fraud & Compliance (2020), S. 111 – 113

Schlegel, W. (2020). *Zertifizierung nach ISO – Der Weg zur Management-Zertifizierung am Beispiel der Anti-Korruptions-Managementsysteme nach ISO 37001*. In: comply. Fachmagazin für Compliance-Verantwortliche (2020), S. 28 – 30

Schlotter, L. / Hubert, P. (2020). *Generation Z – Personalmanagement und Führung*. Wiesbaden: Springer Verlag

Schmidt, C. (2012). *Steuerliche Haftungspflichten der Unternehmensleitung im Rahmen einer Internal Investigation*. In: CCZ Corporate Compliance Zeitschrift (2012), S. 121 – 130

Schmidt, S. / Eibelshäuser, B. (2020). *Quo vadis CMS? Aktuelle Entwicklungen von Standards zur Prüfung von Compliance-Management-Systemen*. In: comply. Fachmagazin für Compliance-Verantwortliche (2020), S. 78 – 80

Schmitz-Kleinhenz, I. (2020). *Interview zu Zertifizierungsmöglichkeiten nach ISO versus Wirksamkeitsprüfung nach IDW PS 980*. In: comply. Fachmagazin für Compliance-Verantwortliche (2020), S. 31 – 33

Schön, F. (2011). *Korruption – wie eine Hand die andere wäscht* (1. Auflage). Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft

Schön, F. (2016). *Situative Einflussfaktoren auf das Meldeverhalten bei Korruption* (5. Auflage). Hannover und Frankfurt: Verlag für Polizeiwirtschaft

Schöttl, L. (2018). *Integrität in Unternehmen – Konzept, Management, Maßnahmen*. Konstanz und Tübingen: Springer Verlag

Schöttl, L. / Hanauer, D. (2020). *Integrity-driven Performance. Welche Hebel braucht effektives Integritätsmanagement?* (S. 901-930). In: **Wieland, J. / Steinmeyer, R. / Grüninger, S.** (Hrsg.). *Handbuch Compliance-Management* (3. Auflage). Berlin: Erich Schmidt Verlag

Schulz, M. R. (2017). *Compliance-Management im Unternehmen – Grundfragen, Herausforderungen und Orientierungshilfen*. In: Betriebs-Berater (2017), S. 1475 – 1482

Schulze, G. / Frank, B. (2003). *Deterrence versus intrinsic motivation: Experimental evidence on the determinants of corruptibility*. In: Economics of Governance, Vol. 4, No. 2, S. 143 – 160

Schumacher K. / Saby C. (2017). „Loi Sapin 2“: *Die Revolution im französischen Anti-Korruptionsrecht*. In: CCZ Corporate Compliance Zeitschrift (2017), S. 68 – 70

Schwarz, C. / Ritzenhoff, V. (2020). *Compliance ist erst der Anfang – Wie Integrität die Unternehmenswelt verändert.* In: Compliance-Berater (2020), S. 319 – 324

Schwarz, L.-C. (2018). *Datenschutzrechtliche Zulässigkeit des Pre-Employment Screening – Rechtliche Grundlagen und Einschränkungen der Bewerberüberprüfung durch Arbeitgeber.* In: ArbRAktuell - Arbeitsrecht Aktuell (2018), S. 492

Shaw, R. B. (1997). *Trust in the Balance: Building successful organizations on results, integrity and concern.* San Francisco: Jossey Bass

Steinmeyer, R. / Späth, P. (2020). *Rechtliche Grundlagen und Rahmenbedingungen („Legal Compliance“)* (S. 179-228). In: **Wieland, J. / Steinmeyer, R. / Grüniger, S.** (Hrsg.). *Handbuch Compliance-Management* (3. Auflage). Berlin: Erich Schmidt Verlag

Stierle, J. (2008). *Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen* (2. Auflage). München: Hampp Verlag

Sulea, C. / Maricutoiu, L. / Dumitru, C. Z. / Pitariu, H. D. (2010). *Predicting counterproductive work behaviors. A meta-analysis of their relationship with individual and situational factors.* In: Psychology of human resources, Band 8, S. 66 – 81

Szczepaski, M. (2017). *Dealing with Compliance Cases at Siemens.* In: CB Compliance Berater (2017), S. 12

Tauschwitz, M. / Tornero, J. (2015). *Die Kodifizierung von Compliance in Spanien.* In: comply. Fachmagazin für Compliance-Verantwortliche (2015), S. 72 – 75

Tettinger, P. J. / Wank, R. / Ennuschat, J. (2011), *Gewerbeordnung Kommentar* (8. Auflage), München: C.H. BECK Verlag

Troßbach, S. (2017). *Geschäftspartner-Compliance – Wichtig wie nie zuvor, aber wie etabliert mein Unternehmen einen angemessenen Prozess?* In: CCZ Corporate Compliance Zeitschrift (2017), S. 216 – 224

Tsebelis, G. (1990). *Penalty has no Impact on crime. A game theoretic analysis.* In: *Rationality and Society* (1990), S. 255 – 286

Ulrich, P. / Scheuermann, I. / Spitzenfeil, T. (2019). *Compliance in deutschen Unternehmen – Ergebnisse einer aktuellen Benchmarkstudie.* In: *ZRFC Zeitschrift Risk, Fraud & Compliance* (2019), S. 103 – 109

Van Rooy, D. L. / Viswesvaran, C. (2004). *Emotional intelligence. A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net.* In: *Journal of Vocational Behavior*, Band 65, S. 71 – 95

Von Busekist, K. / Hein, O. (2012). *Der IDW PS 980 und die allgemeinen rechtlichen Mindestanforderungen an ein wirksames Compliance Management System (1).* In: *CCZ Corporate Compliance Zeitschrift* (2012), S. 41 – 48

Vedder, M. / Baum, C. (2016). *Korrupt sind immer die anderen – was Unternehmen von der Korruptionsaffäre bei der FIFA lernen können.* In: *Compliance-Berater* (2016), S. 309 – 312

Weibler, J. / Kuhn, T. (2012). *Führungsethik in Organisationen.* Stuttgart: Kohlhammer

Weinen, R. (2020). *Ist Integrität messbar? Praxis-Erfahrungen zur Planung und Evaluation von Compliance-Kommunikation.* In: **Wieland, J. / Steinmeyer, R. / Grüninger, S.** (Hrsg.). *Handbuch Compliance-Management* (3. Auflage). Berlin: Erich Schmidt Verlag

Wendel, H. (2020). *Compliance Organisation: Praktische Perspektiven (S. 653 – 671).* In: **Wieland, J. / Steinmeyer, R. / Grüninger, S.** (Hrsg.). *Handbuch Compliance-Management* (3. Auflage). Berlin: Erich Schmidt Verlag

Werner, H. D. (2020). *Integrität, Compliance und Ethik auf dem Vormarsch!* In: *comply. Fachmagazin für Compliance-Verantwortliche* (2020), S. 74 – 79

Wiehen, M. (2004). *Werte als Faktor der Korruptionsprävention* (S. 222-262). In: **Wieland, J.** (Hrsg.). *Handbuch Wertemanagement: Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance* (1. Auflage). Hamburg: Murmann Verlag

Winter, S. (2019). *Grundzüge der Spieltheorie*. Bochum: Springer Verlag

Worden, S. (2003). *The role of Integrity as a Mediator in Strategic Leadership: a recipe for reputational capital*. In: *Journal of Business Ethics* (2003), S. 31 – 44

Zentes, U.C. (2017). *Das Sieben-Säulen-Modell der Korruptionsprävention – Leitfaden zum Aufbau eines unternehmensinternen Anti-Korruptionsprogramms*. Frankfurt: Springer Gabler

10.1. Online-Quellen

<https://www.zdf.de/dokumentation/zdfzeit/korruption-100.html> [abgerufen am 04.03.2018].

<https://www.dcgk.de/de/kodex/dcgk-2019.html> [abgerufen am 13.10.2019]

http://www.dcgk.de//files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/170424_Kodex.pdf
[abgerufen am 28.07.2018]

https://hrmob.wiwi.uni-kl.de/fileadmin/hrmob.wiwi.uni-kl.de/Forschungsprojekte/Herausforderung_KorruptionsPRÄVENTION_in_KMU_meistern.pdf [abgerufen am 28.03.2018]

https://www.compliance-manager.net/sites/default/files/dateien/the_future_of_compliance_2017_ergebnisband.pdf
[abgerufen am 18.07.2018]

https://www.bka.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/JahresberichteUndLagebilder/Korruption/korruptionBundeslagebild2019.pdf?__blob=publicationFile&v=3 [abgerufen am 06.01.2021]

<https://www.transparency.de/cpi/cpi-2020/cpi-2020-tabellarische-rangliste> [abgerufen am 01.06.2021]

<https://www.transparency.de/ueber-uns/> [abgerufen am 06.01.2021]

<https://www.justice.gov/criminal-fraud/related-enforcement-actions> [abgerufen am 22.01.2020]

<https://www.sec.gov/litigation.shtml> [abgerufen am 22.01.2020]

https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/2017/rs_1709_marisk_ba.html [abgerufen am 28.07.2018]

<https://www.ussc.gov/guidelines/organizational-guidelines> [abgerufen am 24.04.2018]

<https://www.pwc.de/de/risk/pwc-wikri-2018.pdf> [abgerufen am 18.07.2018]

<https://serwiss.bib.hs-hannover.de/frontdoor/deliver/index/docId/498/file/Situative+Risikofaktoren+von+Korruption+-+Gelegenheit+allein+macht+keine+Diebe.pdf> [abgerufen am 26.07.2018]

[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Global_Fraud_Survey_2018_report/\\$FILE/EY%20GLOBAL%20FIDS%20FRAUD%20SURVEY%202018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Global_Fraud_Survey_2018_report/$FILE/EY%20GLOBAL%20FIDS%20FRAUD%20SURVEY%202018.pdf) [abgerufen am 22.01.2020]

<https://www.welt.de/debatte/kommentare/article13857671/Der-Bundespraesident-in-der-Schwuele-der-Grauzonen.html> [abgerufen am 07.08.2018]

<https://www.sueddeutsche.de/politik/umstrittene-sylt-reise-des-bundespraesidenten-wulff-freund-groenewold-beklagt-konstruierten-vertuschungsvorwurf-1.1278297> [abgerufen am 07.08.2018]

<https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/structural-business-statistics/structural-business-statistics/sme> [abgerufen am 19.01.2020]

<http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/>
[abgerufen am 19.01.2020]

<https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-einzelnen/#accordion=0&tab=0>
[abgerufen am 06.10.2019]

<https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn/> [abgerufen am 06.10.2019]

https://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/braunschweig_harz_goettingen/Die-VW-Abgas-Affaere-eine-Chronologie,volkswagen892.html [abgerufen am 27.10.2019]

<https://www.faz.net/aktuell/sport/sportpolitik/chronologie-des-fifa-skandals-von-2010-bis-2015-13824004.html> [abgerufen am 27.10.2019]

<https://www.planet-wissen.de/gesellschaft/wirtschaft/boerse/pwiefinanzkrise100.html>
[abgerufen am 27.10.2019]

http://www.verbandsstrafrecht.jura.uni-koeln.de/sites/fg_verbandsstrafrecht/user_upload/Koelner_Entwurf_eines_Verbandssanktionengesetzes_2017.pdf [abgerufen am 27.10.2019]

<https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975226/847984/5b8bc23590d4cb2892b31c987ad672b7/2018-03-14-koalitionsvertrag-data.pdf?download=1> [abgerufen am 01.11.2019]

<https://www.lto.de/recht/hintergruende/h/verbandssanktionengesetz-entwurf-bmjv-compliance-interne-untersuchungen-trennung-strafverteidigung-gastkommentar/>
[abgerufen am 01.11.2019]

<https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/19/235/1923568.pdf> [abgerufen am 28.12.2020]

<https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>
[abgerufen am 09.11.2019]

<https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download> [abgerufen am 08.01.2021]

<https://www.justice.gov/jm/justice-manual> [abgerufen am 09.11.2019]

<https://www.justice.gov/opa/pr/criminal-division-announces-publication-guidance-evaluating-corporate-compliance-programs> [abgerufen am 10.11.2019]

<https://www2.deloitte.com/de/de/pages/audit/articles/future-of-compliance.html>

[abgerufen am 19.01.2020]

<https://www2.deloitte.com/de/de/pages/mittelstand/contents/Compliance-im-Mittelstand.html> [abgerufen am 19.01.2020]

<https://www.lecturio.de/magazin/juristischen-auslegungsmethoden/#weitere-formen-der-gesetzesauslegung> [abgerufen am 16.02.2020]

<https://www.welt.de/gesundheit/psychologie/article118599774/Forscher-entdecken-Erfolgsmodell-von-Psychopathen.html> [abgerufen am 01.03.2020]

<https://gedankenwelt.de/hervey-cleckley-der-vater-der-psychopathie/> [abgerufen am 01.03.2020]

<https://de.statista.com/themen/873/frauenquote/> [abgerufen am 02.03.2020]

<http://kfw-kp.idox-compliance.com/9edd15fa-0fc0-4b7a-a409-453b2faf8ed7/de/Studie-Wirtschaftskriminalitaet-2009-V09-Internet.pdf> [abgerufen am 02.03.2020]

https://rp-online.de/politik/deutschland/frauenquote-andere-laender-sind-deutschland-laengst-voraus_iid-16337845#2 [abgerufen am 02.03.2020]

<http://files.vogel.de/vogelonline/vogelonline/files/5947.pdf> [abgerufen am 02.03.2020]

<https://www.iso.org/standard/65034.html> [abgerufen am 19.11.2020]

<https://www.iso.org/members.html> [abgerufen am 19.11.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Gier> [abgerufen am 20.10.2020]

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/182536/umfrage/durchschnittsalter-von-geschaeftsfuehrern-nach-bundeslaendern-und-geschlecht/#:~:text=51%2C3%20Jahre.-,Im%20Jahr%202018%20betrug%20das%20Durchschnittsalter,in%20Deutschland%2051%2C9%20Jahre.> [abgerufen am 25.10.2020]

<https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/akademiker-statistik-so-gebildet-sind-die-deutschen-15774362.html> [abgerufen am 25.10.2020]

<https://www.welt.de/wirtschaft/article138652612/Der-deutsche-Mittelstand-vergreist-bedrohlich.html> [abgerufen am 25.10.2020]

<https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2018/Fokus-Nr.-197-Januar-2018-Generationenwechsel.pdf>
[abgerufen am 25.10.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Integritaet> [abgerufen am 20.11.2020]

<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/integrity> [abgerufen am 20.11.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/integer> [abgerufen am 20.11.2020]

<https://www.forbes.com/sites/amyanderson/2012/11/28/success-will-come-and-go-but-integrity-is-forever/?sh=1d1face7470f> [abgerufen am 20.11.2020]

<https://www.jimcollins.com/concepts/first-who-then-what.html> [abgerufen am 20.11.2020]

<https://www.capital.de/wirtschaft-politik/capital-erklaert-wirecard-und-die-politik>
[abgerufen am 22.11.2020]

<https://www.tagesspiegel.de/politik/wirecard-ffaere-im-finanzausschuss-warum-die-regierung-nervoes-sein-muss/26044924.html> [abgerufen am 22.11.2020]

<https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/section/7> [abgerufen am 29.11.2020]

<https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>

[abgerufen am 09.01.2021]

https://ec.europa.eu/germany/news/whistleblower20191216_de [abgerufen am

01.12.2020]

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:32019L1937&from=en>

[abgerufen am 01.12.2020]

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Erfolg> [abgerufen am 18.12.2020]

<https://www.lexico.com/definition/success> [abgerufen am 18.12.2020]

<https://www.zhaw.ch/storage/sml/institute-zentren/zwh/upload/kpi-roi->

[rendite von compliance.pdf](#) [abgerufen am 18.12.2020]

<https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/19/235/1923568.pdf> [abgerufen am 28.12.2020]

<https://web.archive.org/web/20130603035914/http://www.gouvernement.fr/gouvernement/michel-sapin/biographie>

[abgerufen am 02.01.2021]

https://ec.europa.eu/germany/news/whistleblower20191216_de [abgerufen am

03.01.2021]

<https://www.agence-francaise->

[anticorruption.gouv.fr/files/files/AFA%20annual%20report%202019_web.pdf](#) [abgerufen am

03.01.2021]

<https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>

[abgerufen am 09.01.2021]

<https://www.planet-wissen.de/gesellschaft/verbrechen/korruption/pwieschwierigerkampfgegenkorrptionsumpf100.html> [abgerufen am 16.01.2021]

<https://www.dw.com/de/kampf-gegen-korruption-stagniert-weltweit/a-52105489>
[abgerufen am 16.01.2021]

<https://hbr.org/2013/01/when-the-crowd-fights-corruption> [abgerufen am 16.01.2021]

https://opus-htw-aalen.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/406/file/Ergebnisbericht_Compliance_Druck.pdf
[abgerufen am 16.01.2021]

10.2. Experteninterviews

Experte 1. Richter. (Bundesgerichtshof). *Telefonisches Interview*. Essen, 24.06.2020

Experte 2. Chief Ethics, Risk & Compliance Officer. (international tätiges Unternehmen).
Telefonisches Interview. Essen, 25.05.2020

Experte 3. Professor; Dozent und Leiter eines Competence Centers (Hochschule in der Schweiz). *Telefonisches Interview*. Essen, 11.05.2020

Experte 4. Professor für Soziologie und Recht. (Hochschule in Deutschland). *Telefonisches Interview*. Essen, 17.06.2020

Experte 5. Forensiker. (Selbstständig). *Telefonisches Interview*. Essen, 09.06.2020

Experte 6. Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht und Partner einer Kanzlei. (Rechtsanwaltskanzlei in Deutschland). *Telefonisches Interview*. Essen, 15.05.2020

Experte 7. Professor für Personalmanagement, Führung und Organisation. (Hochschule in Deutschland). *Telefonisches Interview*. Essen, 02.06.2020

Experte 8. Pensionierter Unternehmensjurist. (im Ruhestand). *Telefonisches Interview*. Essen, 07.05.2020

Experte 9. Partner. (Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Deutschland). *Telefonisches Interview*. Essen, 18.06.2020

Experte 10. Partner. (Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Deutschland). *Telefonisches Interview*. Essen, 06.07.2020

Experte 11. Partner. (Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Deutschland). *Telefonisches Interview*. Essen, 16.06.2020

Experte 12. Rechtsanwalt. (Rechtsanwaltskanzlei in Deutschland). *Telefonisches Interview*. Essen, 27.05.2020

Experte 13. Professor für Unternehmensführung. (Hochschule in Deutschland). *Telefonisches Interview*. Essen, 15.05.2020

Experte 14. Berater. (Selbstständig). *Telefonisches Interview*. Essen, 10.06.2020

Experte 15. Professor für Betriebswirtschaftslehre und wissenschaftlicher Direktor. (Hochschule in Deutschland). *Telefonisches Interview*. Essen, 18.06.2020

Experte 16. Legal Counsel und Compliance Officer. (Unternehmen in Deutschland). *Telefonisches Interview*. Essen, 02.07.2020

10.3. Rechtsprechungsverzeichnis

FG Köln, Urteil vom 15.12.2011, 10 V 2432/11

BGH, Urteil vom 06.09.2011, 1 StR 633/10

BGH, Urteil vom 17.07.2009, 5 StR 394/08

BGH, Urteil vom 09.05.2017, 1 StR 265/16

LG Bochum, Urteil vom 14.12.2015, 48 Js 4/13 – 16/14

LG Bonn, Urteil vom 30.11.2015, 430 Js 1415/13 – 1/15

10.4. Hochschularbeiten

Abhari, S. (2007). *Of Lies and Men. Eine empirische Arbeit zum organisationalen Zynismus von Mitarbeitern* [Unveröffentlichte Diplomarbeit]. Aachen: Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen

Heber, F. (2012). *Korruption – Einfluss von organisationalem Zynismus und emotionaler Kompetenz auf die Korruptionsbewertung* [Bachelor Arbeit], abrufbar: https://serwiss.bib.hs-hannover.de/frontdoor/deliver/index/docId/329/file/Heber_Korruption_2012.pdf

Mathissen, M. (2008). *Die Prinzipal-Agenten-Theorie. Normative und positive Aspekte für die Praxis* [Diplomarbeit]. Köln: Universität zu Köln

Petersen, T. (1988). *Optimale Anreizsysteme: betriebswirtschaftliche Implikationen der Prinzipal-Agenten-Theorie* [Dissertation]. Bonn: Universität Bonn

Wolski, S. (2008). *Höhere Löhne – weniger Korruption? Die ökonomische Analyse eines vermeintlichen Zusammenhangs* [Diplomarbeit]. Hagen: FernUniversität Hagen

Rabl, T. (2008). *Private corruption and its actors. Insights into the subjective decision making processes.* [Dissertation]. Bayreuth: Universität Bayreuth, Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

10.5. Gesetze und Verordnungen

Verwendete Gesetze und Verordnungen in der jeweils aktuellen Fassung

Aktiengesetz (AktG)

Código Penal (CP)

Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)

Einkommenssteuergesetz (EStG)

EU-Bestechungsgesetz

Forreign Corrupt Practices Act (FCPA)

Gesellschaft mit beschränkter Haftung Gesetz (GmbHG)

Gesetz zu Bekämpfung internationaler Bestechung (IntBestG)

Gewerbeordnung (GewO)

Loi Sapin II

Ordnungswidrigkeitengesetz (OWiG)

Strafgesetzbuch (StGB)

Verbandssantionengesetz-Entwurf (VerSanG-E)

10.6. Normen

Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW), Prüfungsstandard 980 (IDW PS 980) vom 11.03.2011,
Düsseldorf 2011

ISO Norm 37001:2016 Anti-Bribery management systems

11. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grafische Darstellung der akademischen Vorbildung der ausgewählten Experten (Quelle: eigene Darstellung).....	53
Abbildung 2: Integrity vs. Change (Quelle: eigene Darstellung).....	110
Abbildung 3: Grafische Darstellung der gesetzlich geforderten Compliance-Maßnahmen nach Sapin II (Quelle: eigene Darstellung).	164
Abbildung 4: Grafische Darstellung der gesetzlich geforderten Anti-Korruptions-Maßnahmen nach der Guidance zum UKBA (Quelle: eigene Darstellung).	167

12. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Tabellarische Darstellung der ausgewählten Experten (Quelle: eigene Darstellung).	56
Tabelle 2: Zusammenfassende Darstellung der erarbeiteten POMs (Quelle: eigene Darstellung).	142

13. Abkürzungsverzeichnis

AFA	Agence Francaise Anticorruption
AG	Aktiengesellschaft
AKorrG	Antikorruptionsgesetz
AktG	Aktiengesetz
Art.	Artikel
BGH	Bundesgerichtshof
BKA	Bundeskriminalamt
BMJV	Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz
bzw.	beziehungsweise
CDU	Christlich Demokratische Union
CMS	Compliance Management System
CP	Código Penal
CPI	Corruption Perception Index = Korruptionswahrnehmungsindex
CSU	Christlich-soziale Union
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DICO	Deutsches Institut für Compliance e.V.
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
DOJ	Department of Justice
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
E & Y	Ernst & Young WPG
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EUBestG	EU-Bestechungsgesetz
FCPA	Foreign corrupt Practices Act

FG	Finanzgericht
FHS	Fachhochschule
GewO	Gewerbeordnung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
HS	Hochschule
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
IntBestG	Gesetz zu Bekämpfung internationaler Bestechung
ISO	International Organization für Standardization
IT	Informationstechnik
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KG	Kommanditgesellschaft
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
KPI	Key Performance Indicators
LG	Landgericht
M&A	Mergers & Acquisitions
Mio.	Millionen
NGO	Nichtregierungsorganisation
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
OWiG	Ordnungswidrigkeitengesetz
POMs	Personelle und organisatorische Maßnahmen
PS	Prüfungsstandard
PwC	Pricewaterhouse Coopers WPG
s.	siehe
SFO	Serious Fraud Office
SME	Small and medium-sized enterprises
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands
StGB	Strafgesetzbuch
UK	United Kingdom
UKBA	UK Bribery Act
USSG	US-Sentencing Guidelines
vgl.	vergleiche
WPG	Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

14. Lebenslauf

Mein Name ist Nina Wendel, geb. Kremer. Ich bin am 18.09.1988 in Ehringshausen (Hessen) geboren, herangewachsen ab meinem vierten Lebensjahr in Essen.

Während meiner Schulzeit auf dem Theodor-Heuss-Gymnasium in Essen konnte ich weder eine Leidenschaft für Sprachen noch für Naturwissenschaften oder gar kreative Fächer entwickeln. Die Wahl Mathematik als schriftliches Fach im Abitur hat mir möglicherweise die Tür zu meinem Ausbildungsplatz geöffnet. Unklar, was auf das Abitur folgen sollte, entschied ich mich für etwas „Bodenständiges“ und wählte einen Ausbildungsbetrieb in Essen.

Im Essener Stadtteil Bredeney absolvierte ich in der NATIONAL-BANK AG meine fast zweijährige Ausbildung zur Bankkauffrau und wurde anschließend als Privatkundenberaterin beschäftigt. Nebenberuflich begann ich mein Studium Wirtschaftsrecht an der staatlich anerkannten Hochschule für Oekonomie und Management und besuchte drei Abende in der Woche und alle zwei Wochen samstags Vorlesungen in Essen und Duisburg. Dem Abschluss zum Bachelor of Laws (LL.B.) folgte ein bankinterner Wechsel in die Rechtsabteilung und das Studium zum Master of Laws (LL.M.) an gleicher Hochschule. Mit der Master Thesis beschäftigte ich mich mit Compliance-Systemen in börsennotierte Aktiengesellschaften, insbesondere in Kreditinstituten, die mit dem fragenden Ausblick, wie Compliance auch mittelständischen Unternehmen ausgestaltet werden kann, abschließt. Dies ist die Herkunft meines Themas für dieses Dissertationsprojekt.

Nach einem Wechsel zur PricewaterhouseCoopers WPG prüfte ich ab August 2014 Jahresabschlüsse in Banken und Finanzdienstleistungsinstitute in den Themenbereichen Compliance, Geldwäsche und Interne Revision. In einem Jahr Prüfungstätigkeit habe ich rückblickend nicht nur viele Kreditinstitute in Deutschland kennengelernt und fachliches Know-how aufgebaut, sondern auch festgestellt, dass ein „Leben aus dem Koffer“ und die Prüfungstätigkeit in einer hoch regulierten Branche nicht meine Vision von Zukunft abbildet.

So wurde der Entschluss gefasst, einen Arbeitgeber im Rhein- oder Ruhrgebiet zu suchen, der nicht dem Finanzdienstleistungssektor zugehörig ist. Im August 2015 begann meine Zeit bei ALDI Nord zunächst in der Einstiegsposition als Regionalverkaufsleiterin und später als

Compliance Managerin in der neu gegründeten Compliance Abteilung. Seit Januar 2019 verantworte ich als Leiterin in der internationalen Stabsstelle Risk & Compliance sämtliche Compliance-Themen.

15. Danksagung

An dieser Stelle möchte ich meinen Dank allen denen aussprechen, die mich bei der Anfertigung meiner Dissertation konsequent unterstützt haben.

Mein besonderer Dank gilt meinem Mann, der mich auf meinem gesamten Bildungsweg vom Abitur bis zum heutigen Tage zunächst als Partner und später als Ehemann begleitet hat. Er ist derjenige, der mir stets den Rücken freigehalten und auf meine Belange Rücksicht genommen hat. So hat er geduldig auf mich und gemeinsame Zeiten verzichtet und damit mein Vorankommen deutlich beeinflusst.

Besonders danken möchte ich auch meinen Eltern für ihren Zuspruch und Ermutigungen, einerseits bei dem Dissertationsprojekt sowie andererseits während meiner gesamten Bildungslaufbahn. Sie waren diejenigen, die mir den Dissertationsstudiengang nicht nur finanziell ermöglicht haben, sondern auch immer bedingungslos und verlässlich mit Rat und Tat an meiner Seite standen.

Auch möchte ich meiner besten Freundin meinen Dank aussprechen. Sie war mit ihrer Promotion Vorbild, wenngleich ich auch die mit einer Dissertation einhergehenden Kraftanstrengungen hautnah bei ihr miterleben durfte. Sie hat mich auf meinem Weg mit ihren Anregungen, produktiven Gesprächen und lieben Worten begleitet und wusste stets, mich zu motivieren.

Besonders danken möchte ich aber meinem Advisor, ohne den ich diesen Dissertationsstudiengang nicht absolviert hätte. Herr Prof. Teufer hat mich bei der fachlichen Umsetzung der gesamten Arbeit sehr unterstützt und war für mich da, wenn ich ihn brauchte. Für seine investierte Zeit bedanke ich mich ganz herzlich.