

Methoden der Korruptionsbekämpfung

Risiken erkennen – Schäden vermeiden

Herausgegeben von
Raimund Röhrich

unter Mitarbeit von

Arno Boenner, Birgit Galley, Prof. Dr. Henning Herzog,
Dr. Heiner Hugger, Dr. Edgar Jousen,
Dr. Hans-Joachim Marschdorf, Günter Müller,
Dr. Karsten Randt, Raimund Röhrich,
Dr. Hans-Christoph Schimmelpfennig

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über dnb.ddb.de abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 11046 9](http://ESV.info/9783503110469)

ISBN 978 3 503 11046 9

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2008
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706

Satz: multitext, Berlin
Druck: Hubert & Co., Göttingen

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	9
------------------	---

Organisation

Fraud-Management als Prävention von Haftungsrisiken

So vermeiden Sie die Organhaftung bei unterlassenen Abwehrmaßnahmen

1. Einführung	15
2. Pflicht zur Einrichtung eines Fraud-Managements	16
2.1 Rechtliche Grundlagen	16
2.2 Mögliche Schäden	18
2.2.1 Kursverluste	18
2.2.2 Aufklärungs- und Beratungskosten	19
2.2.3 Strafen, Bußgelder und sonstige Zahlungen	19
2.2.4 Imageschäden	20
2.2.5 Auswirkungen auf laufende Geschäfte	21
2.2.6 Erpressbarkeit	21
2.2.7 Schäden aus Wirtschaftsspionage	22
3. Konzeptionierung eines Fraud-Managements	22
3.1 Code of Ethics	23
3.2 Ethics Committee	24
3.3 Ethics Auditing Program	25
3.4 Corporate Ethics and Business Conduct Office	25
3.5 Ethics Hotline	26
3.6 Ethics Training	30
4. Ausblick	32

Pre-Employment Screening & Integrity Assessment

Vorgelagerte Fraud-Prävention bei der Mitarbeiterauswahl

1. Einführung	35
2. „Pre-Employment Screening“ als präventive Maßnahme	35
3. Verpflichtung zu Pre-Employment Screening im Rahmen ordnungsgemäßer Unternehmensführung?	36
4. Was verbirgt sich hinter Pre-Employment Screening?	37
4.1 Zeugnisse	37
4.2 Offenbarungspflicht	38
4.3 Fragerecht	38

4.4 „Amtliche“ Auskünfte	39
4.5 Informationsbeschaffung von/durch Dritte(n)	40
5. Arbeitsrechtliche Konsequenzen für Bewerber	40
6. Mitbestimmung	41
7. Haftung und Schadensersatz	43
8. Haftung für falsche Zeugnisse	45
9. Ausblick	46

Das Ombudsmann-System

Aufgaben, Arbeitsweise und Auswahl eines Ombudsmanns

1. Einführung	49
2. Auswahl des „richtigen“ Informationsgewinnungssystems	50
2.1 Vorzüge des online-gestützten Systems	50
2.2 Ombudsmannsystem	50
2.3 Kostenargument	51
3. Aufgaben des Ombudsmanns	52
4. Arbeitsweise des Ombudsmanns	53
5. Auswahl des „richtigen“ Ombudsmann und Verschwiegenheitspflicht	54
5.1 Sicherung der Anonymität	54
5.2 Die Auswahl des „richtigen“ Anwalts	55
6. Zusammenfassung und Ausblick	56

Recht

Zusammenarbeit mit Strafverfolgungsbehörden

Wie Sie bei Korruptionsfällen im Unternehmen richtig reagieren

1. Einführung	59
2. Strafanzeige ja oder nein? – sachgemäße Entscheidung im Einzelfall ..	59
2.1 Rechtspflicht zur Strafanzeige bei Korruptionsdelikten?	59
2.1.1 Rechtslage in Deutschland	60
2.1.2 Rechtslage im Ausland	60
2.2 Abwägung von Für und Wider einer Strafanzeige	60
3. Vorbereitung und Formulierung einer Strafanzeige – Do's & Don'ts ..	61
3.1 Richtige Vorbereitung einer Strafanzeige	61
3.2 Richtige Formulierung einer Strafanzeige	61
4. Auswahl der „richtigen“ Strafverfolgungsbehörden – Wer ist zuständig und effizient?	62
5. Was tun nach einer Strafanzeige? – Synergien durch weitere Kooperation mit den Strafverfolgungsbehörden	62
6. Durchsetzung von Schadensersatzansprüchen im Strafverfahren – Unterstützung durch Strafverfolgungsbehörden und Gerichte	63

Konsequenzen illegaler Zahlungen im Steuerrecht

Wie Sie im Ernstfall richtig handeln und Schäden minimieren

1. Einführung	65
2. Übersicht zur geschichtlichen Entwicklung	65

3. Die Regelungen des § 4 Abs. 5 Satz 1 Nr. 10 EStG	67
4. Die besondere Problematik des § 160 AO	68
5. Mitteilungs- und Unterrichtungspflichten	70
6. Praxisrelevanz	71
6.1 Die Ausgangslage auf korruptionsanfälligen Märkten	71
6.2 Die alte Praxis der 80er	71
6.3 Legale oder illegale Zahlung?	72
7. Steuerrechtliche Korrekturen/Steuerrechtliche Vorsorge	73

Prävention

Risikoorientierte Analyse von Massendaten in der Praxis

Das STAAN-Projekt der Konzern-Revision der Bayer AG

1. Einführung	79
2. Technische Realisierung des STAAN-Projektes	79
3. Die inhaltliche Ausgestaltung des Projektes	80
3.1 Die Makro-Ebene: Gesellschaften im Cross-Company-Vergleich	80
3.2 Die Mikro-Ebene: Risikofelder einer Gesellschaft im Überblick	82
4. Fallbeispiel	83
5. Grenzen und Möglichkeiten von digitalen Massendatenanalysen	86
6. Resümee	87
7. Ausblick	88

Vertrauen & Globalisierung

Bekämpfung internationaler Korruption durch wirksame Strafverfolgung

1. Einführung	
Korruption als nachhaltige Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Nationen	91
2. Bezugfelder: Grenzen von Moral und Recht	94
3. Vertrauen im Geschäftsverkehr	96
4. Kulturelle Komponenten moralischen Entscheidungsverhaltens	98
5. Korruption und Vertrauen innerhalb einer Gesellschaft	100
6. Korruption und Vertrauen im globalen Handel	103
7. Bibliographie	106

Täterverständnis & Wertemanagement

So gestalten Sie ein wirksames Fraud-Management-System

1. Einführung	109
2. Notwendigkeit eines Fraud-Managements	110
3. Von Standardkontrollen zu einem Compliance-System	112
3.1 Standards zur Vermeidung von Wirtschaftskriminalität	113
3.2 Fraud-Management ist mehr als Standard	114
a) Regeln	114
b) Kontrollieren	115
c) Sanktionieren	115
d) Vertrauen	116

3.3 Compliance-Regeln mit Werteverständnis	116
4. Täterverhalten	117
4.1 Der ökonomische Täter	117
4.2 Phasen des Täterverhaltens	118
a) Naive Täterphasen	119
b) Organisierte Täterphasen	119
c) Sorglose Täterphasen	119
4.3 Unbewusst und bewusstes Täterverhalten	120
a) Unbewusste passive Täter	120
b) Bewusste aktive Täter	121
5. Fazit	122
Autorenverzeichnis	123

Einleitung

Prof. Dr. Henning Herzog

Es vergeht kaum ein Tag ohne neue Schlagzeilen zu korruptem Verhalten. Die zum Teil unglaublichen Geschichten handeln von gezielten Bestechungen, der Finanzierung von Luxusreisen, Schwarzen Kassen oder kriminellen Doppelleben. Das Spektrum der Beschuldigten reicht von Wirtschaftsmagnaten über Mitarbeiter in Einkaufsabteilungen bis hin zu findigen Bauamtsleitern oder vermeintlich loyalen Amtsträgern.

Auf der Suche nach einer allgemeinverständlichen Definition für Korruption findet sich im deutschen Strafgesetzbuch keine Regelung. Juristen unterteilen Korruptionsdelikte in Vorteilsnahme und Bestechlichkeit auf der einen Seite und Vorteilsgewährung und Bestechung auf der anderen Seite. Der Bestechliche oder Vorteilnehmende missbraucht immer eine ihm gewährte Vertrauensstellung.

Die Identifizierung von korruptem Verhalten und dessen Ausmaß gestaltet sich oft schwierig. Die Unternehmen als Opfer bleiben oftmals lange unwissend und der erlittene Schaden lange unerkannt. Wurde jedoch eine korrupte Handlung entdeckt, ist die Identifizierung des Schadens oft komplex, die Bemessung der Schadenshöhe noch weitaus schwieriger, der gerichtsfeste Nachweis jedoch die größte Hürde. Die bekannten Statistiken weisen nur den ermittelten und quantifizierten Teil aller erkannten Straftaten aus und stellen damit leider ein realitätsfernes Bild des Ausmaßes dar.

Jede Strategie zur Identifizierung von korruptem Verhalten führt unweigerlich zu einer Anpassung des Täterverhaltens. Der Übergang von der Aufdeckung einer Tat zur Prävention im Unternehmen ist fließend.

Nahezu jede dolose Handlung hinterlässt Spuren im Unternehmen, die durchaus anderen Mitarbeitern auffallen und Verdacht erregen. Wenn diese Mitarbeiter jedoch nicht wissen, an wen sie sich mit der Aufdeckung einer vermuteten Straftat wenden sollen, ohne im Mitarbeiterumfeld als Denunzianten zu gelten, verspielt das Unternehmen jede Chance auf Selbstheilungskräfte. Die unabhängige Stelle eines Ombudsmanns könnte als ein solcher Ansprechpartner geeignet sein. Die Arbeitsweise und die Auswahlkriterien dieser wichtigen Funktion beleuchtet unter anderem *Herr Dr. Jousen* in seinem Beitrag. Die Identifizierung und Entdeckung von korrupten Vorgängen im Unternehmen erfolgt jedoch nicht ausschließlich durch die Installation eines Ombudsmanns. Die gezielte Analyse von kreditorischen und debitorischen Daten gibt den Unternehmen die Möglichkeit, Anomalien

– also Abweichung vom Normalverhalten – in den Datenstrukturen zu erkennen. Dieses Vorgehen basiert auf der Annahme, dass Regelverstöße geeignete Spuren im Datenbestand hinterlassen. *Herr Müller* und *Herr Boenner* stellen die Realisierung dieses Vorgehens am Beispiel der Konzern-Revision der Bayer AG vor. Der Gesetzgeber leistet mit seinem aktuellen deutschen Steuerrecht einen grundlegenden Beitrag zur Bekämpfung von Korruption. Werden Schmiergeldzahlungen als steuermindernde Aufwendungen offensichtlich, erfolgt bei der Identifizierung dieses Vorgangs eine Strafanzeige bei den entsprechenden Ermittlungsbehörden. *Herr Dr. Randt* stellt in seiner Ausarbeitung die historische Entwicklung des deutschen Steuerrechts im Umgang mit Korruption sowie aktuelle Regelungen dar.

Präventionsmöglichkeiten gegen korruptes Verhalten gibt es viele. Viel zu oft sind interne Mitarbeiter des betroffenen Unternehmens involviert, die die ihnen anvertraute Macht missbrauchen. Um gefährdete Mitarbeiter schon im Bewerbungsprozess identifizieren zu können, bieten sich verschiedene Möglichkeiten, Informationen über Kandidaten einzuholen. *Herr Dr. Schimmelpfennig* diskutiert in seinem Beitrag nicht nur, ob eine sorgfältige Bewerberauswahl ein wesentlicher Bestandteil der ordnungsgemäßen Unternehmensführung ist, sondern auch über welche Instrumente Unternehmen im Rahmen des „Pre-Employment Screening“ verfügen. Die unterschiedlichen Ausprägungen von korrupten Handlungen werden von Tätern mit unterschiedlichen Täterprofilen begangen. Es ist für ein betroffenes Unternehmen wichtig, bei der Identifizierung und Bewertung der Taten zu unterscheiden, ob der interne Mitarbeiter aktiv oder passiv zu einem Täter wurde. Durch geeignete Präventionsmaßnahmen, wie etwa ein gelebtes Wertemanagement, können Unternehmen zumindest dem unbewussten Fehlverhalten von internen Tätern entgegentreten. *Frau Galley* zeigt in ihrem Beitrag neben verschiedenen Täterverhalten detailliert umsetzbare Präventionsinstrumente auf. Erfährt ein Unternehmen, dass eine korrupte Handlung stattfand, steht die Frage im Raum, ob eine Strafanzeige zu stellen ist. Natürlich dient einerseits die Zusammenarbeit mit den Strafverfolgungsbehörden zur Überführung der schädigenden Mitarbeiter und damit zur Abschreckung im Unternehmen, doch andererseits besteht bei der Aufdeckung von langfristigen Schadenspotenzialen im Unternehmen das Risiko eines nicht quantifizierbaren Reputationsschadens in der Öffentlichkeit. Darüber hinaus ist zu beachten, dass teilweise aufgrund unterschiedlicher juristischer Voraussetzungen eine Pflicht zur Erstattung einer Strafanzeige besteht. Nach einer Entscheidung, eine Strafanzeige zu stellen, gibt es in der Vor- und Nachbereitung zahlreiche Formalien zu beachten, die *Herr Dr. Hugger* in seinem Beitrag erläutert.

Das Spektrum der Auswirkungen korrupter Handlungen ist weit gefächert. Die ganzheitliche Sicht auf die Folgen von korruptem Handeln durch die Betrachtung von Moral, Vertrauen, Kultur und Nachhaltigkeit beschreibt *Herr Dr. Marschdorf*. Korruption stellt nicht nur eine Verteuerung von Gütern oder geringere Qualitäten der Leistung dar. Vertrauen in einer

Gesellschaft ist der Grundstein für die Funktionsfähigkeit von ökonomischen und rechtlichen Systemen. Mit zunehmender Korruption wird aber dieses Vertrauen gestört. Damit ist integres Verhalten der Grundstein für eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit nicht nur eines Unternehmens, sondern der gesamten Gesellschaft. Weiterhin ist die Frage nach der Haftung der Organe des betroffenen Unternehmens im Fall einer aufgedeckten korrupten Handlung von Interesse. Das deutsche Aktiengesetz fordert von einem Vorstand die Einrichtung eines Überwachungssystems, das bestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig identifiziert. Wirtschaftskriminelle Delikte führen zu nachteiligen Veränderungen der Vermögens-, Ertrags- oder Finanzlage und erfüllen demnach die Voraussetzung zur Überwachung. *Herr Röhrich* beschreibt in seinem Beitrag den Zusammenhang zwischen einem notwendigen Fraud-Management und der entsprechenden Organhaftung.

Das vorliegende Handbuch führt aktuelle Erkenntnisse der Identifizierung und der Prävention von Korruption aus der Praxis zusammen und spiegelt die Konsequenzen doloser Handlung wieder. Es schließt eine Lücke zwischen rein theoretischen Konzepten und der tatsächlichen Umsetzung in der Praxis. Die damit gegebene Hilfestellung leistet einen wertvollen Beitrag zur Umsetzung von Compliance-Anforderungen im unternehmerischen Alltag.