

2. Notwendigkeit von Compliance Management im Beschaffungsbereich von Organisationen (Unternehmen)

In diesem Abschnitt soll verdeutlicht werden, warum die Notwendigkeit besteht, ein Compliance-Management-System speziell für den Beschaffungsbereich von Unternehmen zu implementieren. Es soll aufgezeigt werden, dass bei strategischen Beschaffungsentscheidungen Entscheidungsspielräume bestehen, die von Mitarbeitern ausgenutzt werden können (Kapitel 2.1). Außerdem soll aufgezeigt werden, welches Korruptionsrisiko dadurch besteht (Kapitel 2.2) und welche Erkenntnisse bislang zur Korruptionsbekämpfung vorliegen, um diesem Risiko zu begegnen (Kapitel 2.3).

2.1 Entscheidungsspielräume der strategischen Beschaffung

2.1.1 Grundlagen des strategischen Beschaffungsmanagements

Im Zuge der Weiterentwicklung der Planung hin zum strategischen Management seit den 1950er Jahren hat sich auch die Beschaffung zu einer strategischen Unternehmensfunktion entwickelt.⁵⁵⁾ Die Beschaffung gehört neben der Materialwirtschaft und Logistik im Rahmen einer systemtheoretischen Betrachtungsweise zum Versorgungssystem eines Unternehmens.⁵⁶⁾ Die Beschaffung umfasst alle „unternehmens- und/oder marktbezogenen Tätigkeiten, die darauf gerichtet sind, einem Unternehmen die benötigten, aber nicht selbst hergestellten Objekte verfügbar zu machen.“⁵⁷⁾ Das strategische Beschaffungsmanagement hat eine extern und intern ausgerichtete Aufgabe: Auf Beschaffungsmärkten sollen Erfolgspotenziale erschlossen werden, sodass ein Unternehmen frühzeitig sich neue Chancen ergreifen und marktbedingte Risiken abwehren kann. Unternehmensintern müssen entsprechende Strukturen geschaffen werden, um bestmöglich planen und entscheiden zu können.⁵⁸⁾

Das strategische Beschaffungsmanagement kann auf einer Anwendungs- und Konzeptionsebene in den Unternehmenskontext eingeordnet werden.⁵⁹⁾ Auf

⁵⁵⁾ Vgl. Ellram/Carr (1994), Trent/Monczka (1998) und Arnold (1982).

⁵⁶⁾ Vgl. Arnold (1997), S. 1-9, Hammann/Lohrberg (1986), S. 7 und Tempelmeier (1993), Sp. 313-314.

⁵⁷⁾ Arnold (1997), S. 3. Im Rahmen dieser Arbeit sollen Beschaffungsobjekte auf Sachgüter und Materialgüter i. e. S. eingegrenzt werden. Anders sehen es dagegen z. B. Grochla und seine Schüler. Vgl. z. B. Grochla/Schönbohm (1980), S. 16 ff.

⁵⁸⁾ Vgl. Large (2009), S. 32.

⁵⁹⁾ Vgl. Eßig (1999), S. 12-14.

Anwendungsebene kann das strategische Beschaffungsmanagement hierarchisch der Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie unter- sowie anderen Funktionsbereichsstrategien wie z. B. dem Absatz- oder Produktionsbereich gleichgeordnet werden.⁶⁰⁾ Unternehmens- und Geschäftsbereichsstrategie geben den Bezugsrahmen vor. Da diese Vorgaben entsprechend ausgestaltet werden müssen, ist es Aufgabe des strategischen Beschaffungsmanagements, eigenständig Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Damit liefert die Beschaffung auch strategische Vorgaben für das gesamte Unternehmen, die zu einem stimmigen Gesamtkonzept verarbeitet werden müssen.⁶¹⁾

Auf *Konzeptionsebene* orientiert sich das Beschaffungsmanagement an bestimmten Zielgrößen (Beschaffungsziele) und umfasst einen grundlegenden Handlungsrahmen (Beschaffungsstrategien) sowie operative Handlungen (Beschaffungsinstrumente).⁶²⁾ In der Literatur hat sich eine Unterscheidung in strategisches und operatives Beschaffungsmanagement etabliert.⁶³⁾ Zielsetzung des *strategischen* Beschaffungsmanagements ist die langfristige Sicherung der Versorgung eines Unternehmens und der strategischen Wettbewerbsvorteile auf den Beschaffungsmärkten auf Basis von Kosten-, Qualitäts- und Zeitaspekten.⁶⁴⁾ Wettbewerbsvorteile sollen erreicht werden, indem die Integrationsfähigkeit der Produkte/Prozesse verbessert, die Innovationsfähigkeit gesteigert und vertikale sowie horizontale Verbundeffekte erschlossen werden.⁶⁵⁾ Strategische Beschaffungsentscheidungen sind strukturbestimmend, langfristig orientiert, in Stufen wirksam und schwer korrigierbar.⁶⁶⁾ Zielsetzung des *operativen* Beschaffungsmanagements ist die Versorgung des Unternehmens mit den benötigten Objekten in der richtigen Menge, zur richtigen Zeit, in der richtigen Qualität und am richtigen Ort zu vergleichsweise geringen Kosten.⁶⁷⁾ Operative Beschaffungsentscheidungen stellen Routineentscheidungen dar, die kurzfristig orientiert, kurzfristig wirksam, leicht korri-

⁶⁰⁾ Vgl. Lorange (1980).

⁶¹⁾ Vgl. Grochla/Schönbohm (1980), S. 38-39 und Arnold (1997), S. 60-61.

⁶²⁾ Vgl. Becker (2009), S. 3-5 und Eßig (1999), S. 12.

⁶³⁾ Vgl. z. B. Stark (1973), Arnold (1982), Lindner (1983), Anders (1992), Kligge (1992), Roland (1993), Menze (1993) und Kleinau (1995).

⁶⁴⁾ Vgl. Glantschnig (1995), S. 27-28, Mattson/Salehi-Sangari (1993), S. 27 und Monczka et al. (1992), S. 23.

⁶⁵⁾ Vgl. Arnold (1997), S. 65.

⁶⁶⁾ Vgl. Carr/Smeltzer (1997), S. 201, Carr/Smeltzer (1999b), S. 44-45, Melzer-Ridinger (2008), S. 19 und Eßig (1999), S. 12.

⁶⁷⁾ Vgl. Grochla/Schönbohm (1980), S. 216-226, Arnolds et al. (2010), S. 7 und Arnold (1997), S. 66.

gierbar und ablaufbestimmend sind.⁶⁸⁾ Entscheidungsspielräume, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit betrachtet werden, spielen beim operativen Beschaffungsmanagement keine Rolle, weshalb dieses im Folgenden nicht weiter betrachtet wird.

2.1.2 Gestaltungs- und Handlungsmöglichkeiten des strategischen Beschaffungsmanagements vor dem Hintergrund bestehender Rahmenbedingungen

Gestaltungs- und Handlungsmöglichkeiten des strategischen Beschaffungsmanagements bestehen einerseits darin, Maßnahmen zur aktiven Beeinflussung von Beschaffungsmärkten zu ergreifen (marktbezogene Strategien) und andererseits darin, entsprechende Organisationsstrukturen zu implementieren, um Voraussetzungen für eine aktive Beeinflussung zu schaffen (strukturbezogene Strategien).⁶⁹⁾ Insbesondere marktbezogene Beschaffungsstrategien verdeutlichen, welche Vielzahl an Handlungsmöglichkeiten mit der Definition von Beschaffungsstrategien verbunden sind.⁷⁰⁾ Durch die strategische Ausrichtung des Beschaffungsbereichs eröffnen sich Entscheidungsspielräume, wie die Beschaffungsstrategie letztendlich definiert wird. Freiräume ergeben sich daraus, dass es nur vage Vorgaben der Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie gibt und gleichzeitig Erfolgspotenziale auf den Beschaffungsmärkten realisiert werden sollen, die nicht antizipiert werden können.⁷¹⁾

Marktbezogene Strategien können entweder darauf gerichtet sein, die eigene Marktposition gegenüber Lieferanten zu verbessern oder Beschaffungsquellen abzusichern bzw. neu aufzubauen.⁷²⁾ Die eigene Marktposition gegenüber Lieferanten kann dadurch verbessert werden, dass die Konkurrenz auf Seiten der Lieferanten in einem bestimmten Beschaffungsmarkt vermindert oder ausgeschaltet wird.⁷³⁾ Außerdem besteht die Möglichkeit, beschaffungspolitische Aktivitäten mit anderen Unternehmen zu bündeln und horizontal zu koordinie-

⁶⁸⁾ Vgl. Arnolds et al. (2010), S. 266 ff.

⁶⁹⁾ Vgl. Arnold (1982), S. 205 ff., Pfohl/Large (2003), S. 434 und Large (2009), S. 40-42.

⁷⁰⁾ Vgl. z. B. Large (2009), Kapitel 2 und 3.

⁷¹⁾ Large (1995, 1999, 2009) unterscheidet zwischen Umwelt- und Verhaltensunsicherheit von Seiten der Lieferanten. Vgl. Large (1995), S. 33-91 und Large (2009), S. 21-24.

⁷²⁾ Vgl. Dwyer/Schurr/Oh (1987), S. 15-20, Ellram (1991), Ellram/Edis (1996), Wilson (1995), S. 340-343, Arnold (1982), S. 230-245 und Arnold (1997), S. 73-85.

⁷³⁾ Vgl. Arnold (1997), S. 78.

ren.⁷⁴⁾ Solche Maßnahmen ermöglichen es einem Unternehmen, eigene Interessen durchzusetzen und Verhandlungsmacht auszuüben.⁷⁵⁾ Marktbezogene Strategien können aber auch auf Beschaffungsquellen gerichtet sein: Bestehende Beschaffungsquellen langfristig abzusichern ist dann notwendig, „wenn Substitutionsmöglichkeiten für bestimmte Inputfaktoren [...] kurzfristig nicht zur Verfügung stehen und ein Unternehmen auch nicht zur Eigenherstellung [...] in der Lage ist.“⁷⁶⁾ Schließlich kann es auch notwendig sein, neue Beschaffungsquellen zu erschließen, z. B. in anderen Marktregionen oder Branchen.⁷⁷⁾

Den Kern einer Beschaffungsstrategie bilden sogenannte Sourcing-Konzepte.⁷⁸⁾ Für jedes Einsatzgut wird auf Basis einer Analyse von Gütereigenschaften nach Wertigkeit und Versorgungsrisiko ein strategisches Programm definiert, das aus verschiedenen beschaffungsstrategischen Elementen und Prinzipien kombiniert wird.⁷⁹⁾ Strategieelemente sind nach Arnold (1996) das Beschaffungsobjekt, die Lieferantenstrategie, das Beschaffungsareal, die Beschaffungszeit, das Beschaffungssubjekt, der Wertschöpfungsort und der Einsatz von E-Business-Lösungen.⁸⁰⁾

Strukturbezogene Beschaffungsstrategien zielen darauf ab, Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass marktbezogene Strategien realisiert werden können.⁸¹⁾ Damit ist verbunden, dass entsprechende Planungs- und Entscheidungssysteme sowie Organisationsstrukturen im Unternehmen geschaffen werden.⁸²⁾ Das Planungs- und Entscheidungssystem muss das Unternehmen in die Lage versetzen, frühzeitig Umweltveränderungen, z. B. in Form von Korruptionsrisiken, zu antizipieren und die darin liegenden Chancen und Risiken handhabbar zu machen.⁸³⁾ So kann z. B. ein Wettbewerbsvorteil darin bestehen, entsprechende Compliance-Strukturen im Unternehmen zu implementieren. Dagegen

⁷⁴⁾ Vgl. z. B. Kraljic (1988), S. 492, Meyer (1990), S. 218, Arnold/Eßig (1997), Cavinato (1984), Dobler/Burt (1996). Für einen Überblick vgl. Eßig (1999), S. 115-124.

⁷⁵⁾ Vgl. Arnold (1997), S. 78-79.

⁷⁶⁾ Arnold (1997), S. 73. Vgl. auch Kraljic (1977), S. 72, Engelhardt (1979), Sp. 365, Large (1999) und Zsidisin/Smith (2005).

⁷⁷⁾ Vgl. Homburg (1994), S. 12, Arnold (1997), S. 75-78 und Large (2009), S. 168 ff.

⁷⁸⁾ Vgl. Arnold (1996), Sp. 1872.

⁷⁹⁾ Vgl. Arnold (1997), S. 93.

⁸⁰⁾ Vgl. Arnold (1996), Sp. 1872. Dieser Ansatz verbindet ganzheitlich verschiedene Elemente und Prinzipien zu einem Beschaffungskonzept. Ähnlich auch Corsten (1995), S. 574-576, der zwischen Bezugsquellenzahl, Marktausdehnung und Objektkomplexität unterscheidet.

⁸¹⁾ Vgl. Grochla/Schönbohm (1980), S. 42 und Arnold (1982), S. 205.

⁸²⁾ Vgl. Bloech (1992), S. 37 und Arnold (1997), S. 69-72.

⁸³⁾ Vgl. Ansoff (1976).

können z. B. Risiken darin bestehen, Korruption zu dulden und bei Entdeckung hohe finanzielle Verluste einzugehen. Strukturbezogene Beschaffungsstrategien zielen auch darauf ab, dass eine entsprechende Organisationsstruktur geschaffen wird. Die Beschaffung muss entsprechend ihrer strategischen Bedeutung unternehmenshierarchisch eingebunden werden und eine klare Aufgabentrennung zwischen operativer und strategischer Beschaffung erfolgen.⁸⁴⁾

Beschaffungsstrategien sind vor dem Hintergrund bestehender *Rahmenbedingungen* zu definieren.⁸⁵⁾ Diese sind langfristig veränderbar, begrenzen aber kurzfristig den Handlungsspielraum für das Beschaffungsmanagement. Grundsätzlich lassen sich interne und externe Rahmenbedingungen unterscheiden.⁸⁶⁾ Zu den *internen Rahmenbedingungen* zählen Strukturgegebenheiten des Unternehmens wie z. B. die Betriebsgröße, der Standort, die Branche, die Rechtsform und die Beschaffungsorganisation und Vorgaben anderer Funktionsbereiche wie z. B. der Produktions-, Finanz- und Absatzbereich.⁸⁷⁾ Beschaffungspolitische Handlungsmöglichkeiten werden daneben auch durch die Marktgegebenheiten, d. h. *externe Rahmenbedingungen*, beeinflusst.⁸⁸⁾ Diese betreffen allgemeine Umwelteinflüsse („macroenvironment“) und Beziehungen zu den Beschaffungsmärkten („microenvironment“).⁸⁹⁾ Die Makroumwelt begrenzt indirekt den Handlungsspielraum des strategischen Beschaffungsmanagements und kann von einzelnen Beschaffern nur durch kollektive Maßnahmen beeinflusst oder durch Beobachtung antizipiert werden.⁹⁰⁾ Grundlage der Gestaltung der unmittelbaren Beziehungen zu den Beschaffungsmärkten ist die Abgrenzung des relevanten Beschaffungsmarktes.⁹¹⁾ Dadurch, dass bei der Konzeption der Beschaffungspolitik Vor-, Parallel- und Anschlussmärkte zu berücksichtigen sind, entstehen Entscheidungsspielräume, welche beschaffungspolitischen Instrumente eingesetzt werden.⁹²⁾ Der Hand-

⁸⁴⁾ Vgl. Arnold (1997), S. 71-72, Pfohl/Large (1998), S. 92-93 und Grün (2004), Sp. 94.

⁸⁵⁾ Vgl. Crux/Tomkos (2011), S. 91-92.

⁸⁶⁾ Vgl. Pfisterer (1988), S. 220 ff. und Arnold (1997), S. 42.

⁸⁷⁾ Vgl. Arnold (1997), S. 42-45. Allerdings muss sich das Beschaffungsmanagement nicht nur den Vorgaben der anderen Funktionsbereiche fügen. Vielmehr kann die Beschaffung aber auch mit Hilfe neuartiger Inputs auf andere Funktionsbereiche verändernd einwirken und ggf. sogar tiefgreifende strukturelle Änderungen herbeiführen.

⁸⁸⁾ Vgl. Kubicek/Thom (1979), Sp. 3984-3985.

⁸⁹⁾ Vgl. Scheuing (1989), S. 29 und 35 ff.

⁹⁰⁾ Vgl. Arnold (1997), S. 46.

⁹¹⁾ Vgl. Kirschner (1988), Kapitel 2 und Arnold (1997), S. 47-48.

⁹²⁾ Vgl. Arnold (1997), S. 48 und Demmler (2001), S. 58-59.

lungsspielraum der Beschaffung hängt daneben auch von der gegebenen Marktstruktur und der damit zusammenhängenden Marktmacht ab. Um den Markt vollständig zu beschreiben, werden vertikale und horizontale Marktseitenverhältnisse unterschieden.⁹³⁾ Vertikale Marktbeziehungen beschreiben das zahlenmäßige Verhältnis (Anzahl, Marktanteil) zwischen Lieferanten und beschaffenden Unternehmen.⁹⁴⁾ Horizontale Marktbeziehungen beschreiben verschiedene Marktformen.⁹⁵⁾ Je nachdem, welche internen und externen Rahmenbedingungen vorliegen, hat ein Unternehmen mehr oder weniger Entscheidungsspielräume.

2.1.3 Unsicherheit von Entscheidungen in der Beschaffung

Organisationales Beschaffungsverhalten kann grundsätzlich durch folgende Eigenschaften gekennzeichnet werden: Mehrere Repräsentanten eines Unternehmens treffen die Beschaffungsentscheidung (multipersonal). In der Regel sind mehrere Anbieter- und Beschaffungsorganisationen an einer Entscheidung beteiligt (multiorganisational). Der Beschaffungsprozess läuft nach bestimmten formalisierten Richtlinien und in mehreren Teilschritten (multiprozessual, multioperativ) über einen längeren Zeitraum (multitemporal) ab. Leistung und Gegenleistung werden i. d. R. in einem relativ langen Problemlösungs- und Entscheidungsprozess interaktiv zwischen Lieferant und beschaffendem Unternehmen ausgehandelt.⁹⁶⁾

Betrachtet man die strategische Beschaffungsentscheidung (als Output des organisationalen Beschaffungsverhaltens) genauer, so müssen verschiedene Einflussfaktoren berücksichtigt werden. Es gibt verschiedene Ansätze des organisationalen Beschaffungsverhaltens, die das Zusammenwirken dieser Einflussfaktoren auf die Beschaffungsentscheidung systematisieren und erklären.⁹⁷⁾ Solche Totalmodelle verdeutlichen, dass strategische Beschaffungsentscheidungen auf einer schlecht definierten Entscheidungssituation beruhen.⁹⁸⁾ Diese sind aus Sicht der Neuen Institutionenökonomie, insbesondere der In-

⁹³⁾ Vgl. Theisen (1970), S. 38 ff und Arnold (1997), S. 48.

⁹⁴⁾ Vgl. Theisen (1970), S. 38 ff und Arnold (1997), S. 48.

⁹⁵⁾ Auf der Angebotsseite werden Monopol, Oligopol und Polypol, auf der Nachfrageseite Monopson, Oligopson und Polypson unterschieden. Vgl. Theisen (1970), S. 53, Arnold (1997), S. 52 und Witte (2007), S. 205-206.

⁹⁶⁾ Vgl. Arnold (1997), S. 25-27 und Backhaus/Voeth (2010), S. 10-12.

⁹⁷⁾ Vgl. Webster/Wind (1972b), Sheth (1973), Choffray/Lilien (1978), Robinson et al. (1967).

⁹⁸⁾ Vgl. Paulraj/Chen (2007).

formationsökonomie, durch exogene und endogene Unsicherheit geprägt.⁹⁹⁾ *Exogene* Unsicherheit entsteht, da sich gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen ständig verändern. Diese sind von den Unternehmen kaum beeinflussbar und können nicht vollständig prognostiziert werden. Veränderungen dieser externen Rahmenbedingungen machen eine strategische Ausrichtung des Beschaffungsbereichs erforderlich.¹⁰⁰⁾ *Endogene* Unsicherheit entsteht durch spezifische interne Bedingungen des Beschaffungsmanagements. Diese entstehen durch die sachlich bestehenden unternehmensexternen und -internen Verbundbeziehungen.¹⁰¹⁾ Beeinflusst werden strategische Beschaffungsentscheidungen unternehmensextern durch bilaterale marktliche Transaktionsbeziehungen zu Lieferanten¹⁰²⁾ und unternehmensintern durch organisationale Ziele und Aufgaben, Abstimmung mit anderen Funktionsbereichen, durch die organisationsstrukturelle Gestaltung der Beschaffungsfunktion und insbesondere die Delegationsbeziehungen innerhalb des Beschaffungsbereichs von Unternehmen.¹⁰³⁾

Dem prozessbezogenen Modell von Webster/Wind (1972a, 1972b) zufolge werden strategische Beschaffungsentscheidungen insbesondere durch gruppenbezogene und individuelle Einflussfaktoren innerhalb des Buying Centers beeinflusst.¹⁰⁴⁾ Diese Einflussfaktoren müssen danach unterschieden werden, ob sie von der Organisation vorgegeben und auf die Organisationsziele bezogen (aufgabenbezogen) sind oder nicht (nichtaufgabenbezogen).¹⁰⁵⁾

Gruppenbezogene Einflussfaktoren können mit Hilfe rollen- und systemtheoretischer Überlegungen erklärt werden.¹⁰⁶⁾ Demnach kann das zu erwartende Verhalten im Rahmen strategischer Beschaffungsentscheidungen aus den Rollen der Mitglieder des Buying Centers abgeleitet werden.¹⁰⁷⁾ Eine Rolle umfasst die „an den Inhaber einer bestimmten Position in der Organisation kommunizierten personenunabhängigen Verhaltenserwartungen (role sending), die je nach Wahrnehmung (perceived role) und Umsetzung dieser Erwartungen in

⁹⁹⁾ Vgl. Hirshleifer/Riley (1979), S. 1376-1377, Hopf (1983), S. 20-21, Kleinaltenkamp (1992), S. 813 und Kaas (1992), S. 886-887.

¹⁰⁰⁾ Vgl. Arnold (1982), S. 85.

¹⁰¹⁾ Vgl. Buck (1998), S. 112-116.

¹⁰²⁾ Vgl. Weiber/Adler (1995), S. 45.

¹⁰³⁾ Vgl. Buck (1998), S. 113-114.

¹⁰⁴⁾ Vgl. Webster/Wind (1972a), S. 30 und Webster/Wind (1972b), S. 15.

¹⁰⁵⁾ Vgl. Pettigrew (1973), S. 3-4 und Arnold (1982), S. 162.

¹⁰⁶⁾ Vgl. Webster/Wind (1972a), S. 35.

¹⁰⁷⁾ Vgl. Backhaus/Voeth (2010), S. 50.

mehr oder weniger stark rollengeprägte Verhaltensmuster (role behavior) münden.¹⁰⁸⁾ Das durch die Rolle beschriebene aufgabenbezogene Verhalten stellt nur einen Verhaltensausschnitt dar, da das Mitglied des Buying Centers noch weitere Rollen in und außerhalb der Organisation besitzt.¹⁰⁹⁾ Formale, aufgabenbezogene Verhaltenserwartungen bleiben im Rahmen strategischer Beschaffungsentscheidungen allerdings vage und unkonkret.¹¹⁰⁾ Rollenmehrdeutigkeiten können entstehen und Handlungsspielraum zur individuellen Ausgestaltung der Rolle eröffnen oder aber Rollenkonflikte auslösen.¹¹¹⁾ Rollenkonflikte können entstehen, wenn Rollenerwartungen nicht mit persönlichen Werten eines Rollenträgers in Einklang stehen, ein bestimmter Rollensender oder verschiedene Rollensender widersprüchliche Erwartungen gegenüber einer bestimmten Rolle entwickeln oder verschiedene Rollen unterschiedliche Erwartungen an einen Rollenträger stellen.¹¹²⁾ Rollenkonflikte verdeutlichen, dass im Rahmen strategischer Beschaffungsentscheidungen verschiedene Erwartungshaltungen an Mitglieder des Buying Centers gestellt werden, die nicht nur aufgabenbezogen, sondern auch nichtaufgabenbezogen sein können.¹¹³⁾

Außerdem werden strategische Beschaffungsentscheidungen durch *individuelle Einflussfaktoren* beeinflusst. Sie umfassen nach Webster/Wind (1972a) die Persönlichkeit (Motivation, kognitive Struktur, Erfahrung, Lernverhalten und Rollenverständnis) und die Interaktion mit der Umwelt und Präferenzstruktur eines Entscheidungsträgers.¹¹⁴⁾ Von zentraler Bedeutung für das Verhalten sind die Präferenzstruktur und Prädisposition des Entscheidungsträgers.¹¹⁵⁾ Diese stellen „tendencies to act in a particular way toward a particular object in the environment“¹¹⁶⁾ dar, die sich durch Erfahrung im Rahmen von vorangegangenen Beschaffungsentscheidungen entwickelt haben.¹¹⁷⁾ Individuelle Einflussfaktoren erleichtern Entscheidungsträgern im Rahmen strategischer Beschaffungsentscheidungen die Entscheidungsfindung.

¹⁰⁸⁾ Backhaus/Voeth (2010), S. 50. Vgl. auch Kahn et al. (1964).

¹⁰⁹⁾ Vgl. Webster/Wind (1972a), S. 35 und Robinson et al. (1967), S. 122-135.

¹¹⁰⁾ Vgl. Arnold (1982), S. 140.

¹¹¹⁾ Vgl. Jackson/Schuler (1985).

¹¹²⁾ Vgl. Kahn et al. (1964), S. 18 ff. und Gross et al. (1958).

¹¹³⁾ Vgl. Arnold (1982), S. 144.

¹¹⁴⁾ Vgl. Webster/Wind (1972a), S. 89.

¹¹⁵⁾ Vgl. Webster/Wind (1972a), S. 90 und Anderson/Chambers (1985), S. 16-17.

¹¹⁶⁾ Webster/Wind (1972a), S. 99.

¹¹⁷⁾ Vgl. Webster/Wind (1972a), S. 100 und Anderson/Chambers (1985), S. 17.

Aus austauschtheoretischer Sicht muss allerdings berücksichtigt werden, dass strategische Beschaffungsentscheidungen nicht nur rational, an den Unternehmenszielen orientiert getroffen werden, sondern für Entscheidungsträger Handlungsspielraum zur Realisierung nichtaufgabenbezogener, individueller Ziele erlauben.¹¹⁸⁾ Bei der spezifischen strategischen Beschaffungsentscheidung – Erfolgspotenziale auf Beschaffungsmärkten vor dem Hintergrund sich ständig verändernder Umweltbedingungen schaffen, mit denen Wettbewerbsvorteile gegenüber potenziellen Konkurrenten langfristig aufgebaut und erhalten werden können –¹¹⁹⁾ bleibt es dem Entscheidungsträger überlassen, diejenige Handlungsalternative auszuwählen, die dem Unternehmensziel am besten dient. Wie er im Einzelfall zu entscheiden hat, „ist durch diese Zielvorgabe nicht explizit, sondern nur implizit bestimmt; der Entscheidungsträger muss nach freiem Ermessen darüber befinden, welche Aktionen im Hinblick auf das vorgegebene Unternehmensziel angezeigt erscheinen.“¹²⁰⁾ Damit besteht für Entscheidungsträger die Möglichkeit, ihren Aufgabenzusammenhang als Plattform zur Erschließung externer Anreize zu gebrauchen.¹²¹⁾

2.2 Korruptionsanfälligkeit strategischer Entscheidungen in der Beschaffung

2.2.1 Grundlagen des Korruptionsphänomens

In den letzten Jahren haben sich verschiedene Wissenschaften aus unterschiedlichen Perspektiven mit dem Korruptionsphänomen beschäftigt.¹²²⁾ Im Vergleich dazu, wurde Korruption im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre bislang kaum untersucht.¹²³⁾

Es verwundert bei der Komplexität des Korruptionsphänomens nicht, dass es noch keine einheitliche Definition gibt.¹²⁴⁾ Die Internationale Organisation für Normung (ISO) definiert Korruption als „abuse of entrusted power for private

¹¹⁸⁾ Vgl. Webster/Wind (1972b), S. 13.

¹¹⁹⁾ Vgl. Hungenberg (2011), S. 4-6.

¹²⁰⁾ Hax (1969), S. 42-43. Vgl. ähnlich auch Klitgaard (1988), S. 74-75.

¹²¹⁾ Vgl. Arnold (1982), S. 180.

¹²²⁾ Dazu zählen insbesondere Rechtswissenschaften, Volkswirtschaftslehre, Politikwissenschaften, Kriminologie, Soziologie und Psychologie. Vgl. Transparency International (2007).

¹²³⁾ Vgl. Argandoña (2003), S. 1, Eßig/Batran (2004), S. 10, Grieger (2005), S. 3, Rabl (2008), S. 23.

¹²⁴⁾ Vgl. Andvig et al. (2000), S. 9 ff.

gain.“¹²⁵⁾ Rabl (2008) hat als wesentliche Dimensionen des Korruptionsphänomens einen Tauschakt identifiziert, bei dem rechtliche und/oder moralische Normen verletzt werden, indem die anvertraute Macht zum privaten Vorteil missbraucht wird. Dabei entsteht ein unmittelbarer oder mittelbarer Schaden für „Außenstehende“. Alle an Korruption Beteiligten sind bestrebt, die korrupte Aktivität geheim zu halten.¹²⁶⁾ Korruption kann u. a. Bestechung, Interessenkonflikt, Betrug, Geldwäsche und missbräuchliche Einflussnahme umfassen.¹²⁷⁾ Sie ist aber von anderen Phänomenen wie z. B. „white-collar crime“, „deviant workplace behavior“ oder „unethical behavior“ abzugrenzen.¹²⁸⁾

Die Problematik von Korruption kann wie folgt erklärt werden: Der Beschaffer hat einen diskretionären Entscheidungsspielraum, den er ausnutzen kann. Einerseits kann er diesen Entscheidungsspielraum zugunsten des Lieferanten und zu Lasten des eigenen Unternehmens überschreiten. Dann verstößt er gegen den Vertrag, den er mit dem eigenen Unternehmen geschlossen hat. Andererseits kann er im Rahmen seines Entscheidungsspielraums bleiben, jedoch vom Lieferanten dafür bezahlt werden. Der Regelverstoß besteht dann darin, dass der Beschaffer in seiner Entscheidungsfindung vom Lieferanten beeinflusst wird, ohne dass das eigene Unternehmen dem zugestimmt hätte. Die Wahl seiner Entscheidungsalternative erfolgt dann nur in Aussicht auf die Bezahlung durch den Lieferanten und nicht im Bestreben, im Sinne des Unternehmens zu handeln.¹²⁹⁾

Zur weiteren Charakterisierung von Korruption lassen sich statische und dynamische Ansätze unterscheiden. *Statisch* betrachtet können verschiedene Korruptionsformen unterschieden werden. So differenziert Rabl (2008) z. B. situative und strukturelle Korruption, isolierte und systemische Korruption, aktive und passive Korruption, Korruption zugunsten des eigenen Unternehmens und Korruption gegen das eigene Unternehmen, individuelle und kollektive Korruption, weiße, graue und schwarze Korruption, „market“ und „parochial

¹²⁵⁾ ISO (2009), S. 57.

¹²⁶⁾ Vgl. Rabl (2008), S. 23-25. Vgl. auch Andvig (2002), Bannenberg (2002), Eßig/Batran (2004), Imhof (1999), Krug (1997), Lange (2008), Lüdtk/Schweitzer (1993) und Schmidt (1969).

¹²⁷⁾ Vgl. ISO (2009), S. 57.

¹²⁸⁾ Vgl. z. B. Blankenship (1993), Diamond/Allcorn (2004), Finney/Lesieur (1982), Gross (1978), LaPalombara (1994), Lee-Chai/Bargh (2001), Long (2002) und Poveda (1994).

¹²⁹⁾ Vgl. Dietz (1998), S. 31 und 39.

corruption“, Korruption in großem und kleinem Maßstab,¹³⁰⁾ „debiting“ und „crediting“ corruption.¹³¹⁾ Schwerpunkt *dynamischer* Ansätze ist die Entwicklung von Korruptionsbeziehungen.¹³²⁾ So definiert Höffling (2002) z. B. Korruption als eine soziale Beziehung, die sich auf Basis eines dienstlich-geschäftlichen Verhältnisses der Akteure anbahnt (präkorruptive Beziehung und Anbahnung), entwickelt (Einleitung und Verständigung), etabliert bzw. routinemäßig abläuft (Floreszenz und Modifikation) und schließlich beendet wird (Endstadium).¹³³⁾ Außerdem existieren Ansätze z. B. von Ashforth/Anand (2003), Brief et al. (2001) und Darley (2005), die die Ausbreitung von Korruption innerhalb von Unternehmen abzustellen.¹³⁴⁾ Für das strategische Beschaffungsmanagement sind insbesondere solche Korruptionsformen relevant, bei denen es um Korruption in großem Umfang gegen das eigene Unternehmen geht. Die Entwicklung von Korruptionsbeziehungen wird im Rahmen dieser Arbeit nicht betrachtet. Vielmehr geht es darum, strukturelle Zusammenhänge aufzuzeigen, um Korruption erst gar nicht entstehen zu lassen.

Da alle an Korruption beteiligten Akteure Interesse haben, ihre Aktivitäten geheim zu halten, kann das Ausmaß der Korruption nur schwer bestimmt werden. Entdeckte Korruptionsfälle zählen zum Hellfeld und werden i. d. R. in amtlichen Statistiken wie z. B. dem Bundeslagebild Korruption aufgeführt.¹³⁵⁾ Für den Beschaffungsbereich von Unternehmen gibt es keine gesonderten Auswertungen. Die Zahl unentdeckter Korruptionsfälle, also das Dunkelfeld, wird auf ca. 80-95% geschätzt.¹³⁶⁾ Aktuelle Studienergebnisse belegen, dass insbesondere der Beschaffungs- und Vertriebsbereich von Unternehmen korruptionsanfällig ist.¹³⁷⁾ Durch die Bedeutung marktlicher Transaktionsbeziehungen für das strategische Beschaffungsmanagement ist es deshalb interessant, neben dem Beschaffungsbereich auch die Lieferantenperspektive zu betrachten, um Ansatzpunkte für eine effektive Korruptionsprävention ableiten zu können.

¹³⁰⁾ Damit ist „grand corruption“ und „petty corruption“ gemeint. Vgl. z. B. United Nations (2004).

¹³¹⁾ Vgl. Rabl (2008), S. 30-33.

¹³²⁾ Vgl. z. B. Höffling (2002) und Ashforth/Anand (2003).

¹³³⁾ Vgl. Höffling (2002), S. 115-142.

¹³⁴⁾ Vgl. Ashforth/Anand (2003), Brief et al. (2001) und Darley (2005).

¹³⁵⁾ Vgl. Bundeskriminalamt (2009) oder Bannenberg (2002).

¹³⁶⁾ Vgl. Bundeskriminalamt (2009), S. 9, Dick (2009), URL siehe Literaturverzeichnis und Pricewaterhouse Coopers (2011), S. 20.

¹³⁷⁾ Vgl. KPMG (2010).

2.2.2 Einflussfaktoren der Korruptionsanfälligkeit strategischer Beschaffungsentscheidungen

2.2.2.1 Systematisierung ausgewählter Einflussfaktoren

Nach wie vor ist in Wissenschaft und Praxis unklar, welche Ursachen Korruption in der Privatwirtschaft hat. Um geeignete und vor allem wirksame Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung zu implementieren, müssen die Ursachen aber bekannt sein. Im Folgenden sollen Ansätze aufgezeigt werden, die verschiedene Einflussfaktoren von Korruption und ihr Zusammenwirken erklären.

Für das strategische Beschaffungsmanagement erweisen sich vor allem solche Ansätze der Korruptionsforschung als wertvoll, die den Charakteristika des strategischen Beschaffungsmanagements entsprechend individuelle und strukturelle Einflussfaktoren verbinden. Dazu zählen insbesondere die ökonomische Prinzipal-Agent-Theorie und kriminalsoziologische Theorien wie das Betrugsdreieck.¹³⁸⁾ Die *Prinzipal-Agent-Theorie* beschreibt den Zusammenhang zwischen den Charakteristika einer Entscheidungssituation und dem individuellen Verhalten. *Strukturelle Rahmenbedingungen* umfassen demnach Einflussfaktoren, die zur Entstehung von Entscheidungsspielräumen, asymmetrischer Informationsverteilung und unvollständigen Verträgen zwischen Prinzipal und Agent beitragen. *Individuelle Faktoren* umfassen solche Determinanten, die opportunistisches Verhalten und eigene Nutzenmaximierung begünstigen. Das Problem für den Prinzipal besteht darin, dass Agenten dazu neigen, einen Ausgleich zwischen den geleisteten Beiträgen für das Unternehmen und den empfangenen Anreizen vom Unternehmen zu erzielen. Der Prinzipal steht allerdings vor dem Problem, dass er nicht beobachten kann, welche Ressourcen, wie z. B. individuelle Ziele und Motive, der Agent hat (Problem der Adverse Selection) und/oder welche Handlungen er tatsächlich zur Zielerreichung des Prinzipals vorgenommen hat (Problem des Moral Hazard).¹³⁹⁾

Gemäß dem *Betrugsdreieck* erhöht sich die Wahrscheinlichkeit korrupter Handlungen, wenn Individuen Gelegenheit und Anreiz dazu haben sowie die Tat vor sich selbst rechtfertigen können. Vor dem Hintergrund des strategischen Beschaffungsmanagements umfassen *strukturelle Rahmenbedingun-*

¹³⁸⁾ Vgl. bei den kriminalsoziologischen Ansätzen auch Coleman (1987) sowie das darauf aufbauende Leipziger Verlaufsmodell nach Schneider (2008).

¹³⁹⁾ Vgl. Rabl (2008), S. 77.

gen demnach solche Faktoren, die Korruption ermöglichen und fördern; Beispiele dafür sind Lücken im internen Kontrollsystem oder dysfunktionale Anreiz-Beitrags-Strukturen im Beschaffungssystem. *Individuelle Faktoren* betreffen die persönliche Rechtfertigung von und die Einstellung gegenüber Korruption.¹⁴⁰⁾

2.2.2.2 Individuelle Einflussfaktoren

Zu den individuellen Einflussfaktoren zählen soziodemografische Merkmale, Persönlichkeitsmerkmale, Werte, Einstellungen und Motive.¹⁴¹⁾ Empirische Studien untersuchen in Bezug auf *soziodemografische Einflussfaktoren* z. B. den Einfluss des Geschlechts, des Alters, des Familienstands, der Ausbildungsform, des Ausbildungsstands, der Beschäftigungssituation, des Berufs (z. B. Fachbereich, Berufserfahrung und hierarchische Position innerhalb eines Unternehmens) und mit des Vermögensstandes.¹⁴²⁾

Empirische Studien zu den *Persönlichkeitsmerkmalen* belegen, dass sich Wirtschaftskriminelle nicht wesentlich von „normalen“ Beschäftigten unterscheiden.¹⁴³⁾ Untersucht wurden insbesondere „locus of control“, Machiavellismus, Extraversion, Risikovorbeugung, Egozentrismus, Narzissmus, Gewissenhaftigkeit, emotionale Stabilität, Verträglichkeit und Zynismus.¹⁴⁴⁾ Seit den 1960er Jahren sind in den USA und Deutschland vereinzelt empirische Studien durchgeführt worden, die verschiedene Tätertypologien auf Basis von soziodemografischen oder Persönlichkeitsmerkmalen identifiziert haben. Jüngste Studien verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz, bei dem nicht nur diese soziodemografischen und Persönlichkeitsmerkmale berücksichtigt werden, sondern auch externe Rahmenbedingungen. Solche Typologisierungen ermöglichen es, Handlungszusammenhänge zu erkennen und das Korruptionsrisiko valider zu bestimmen.

Werte und Einstellungen sind Gegenstand von Studien zum kognitiven Beurteilungs- und dem ethischen Entscheidungsfindungsprozess. Untersuchte Einflussfaktoren sind insbesondere die individuelle Wertorientierung und subjektive Normen.¹⁴⁵⁾

¹⁴⁰⁾ Vgl. Cressey (1973).

¹⁴¹⁾ Vgl. Rabl (2008), S. 49-56.

¹⁴²⁾ Vgl. Ford/Richardson (1994), S. 206-211 und Loe et al. (2000), S. 186-194.

¹⁴³⁾ Vgl. z. B. Cleff et al. (2009), Coleman (1998) und Pricewaterhouse Coopers (2011).

¹⁴⁴⁾ Vgl. Rabl (2008), S. 53.

¹⁴⁵⁾ Vgl. Loe et al. (2000) und O'Fallon/Butterfield (2005).

Empirische Studien zu den *Motiven* können danach unterschieden werden, ob diese private oder geschäftliche Motive oder eine Kombination davon untersuchen.¹⁴⁶⁾ Zu den privaten Motiven zählen u. a. eigene finanzielle Interessen, Gier, Erreichen symbolischer Werte, persönlicher Ehrgeiz, Machtstreben, Frustration bei der Arbeit, Risikofreude, Unzufriedenheit und zu hohe Arbeitsanforderungen.¹⁴⁷⁾ Geschäftliche Motive umfassen z. B. das Ziel, Vorteile durch Korruption zu erzielen.¹⁴⁸⁾

Aus *Einkäuferperspektive* besteht der externe Anreiz, durch Korruption einen persönlichen Vorteil zum Schaden des eigenen Unternehmens zu erlangen. Diese Anreize können unterschiedlich sein; häufig sind es finanzielle (Geld, Luxusgüter etc.)¹⁴⁹⁾ oder immaterielle Anreize (Einfluss, Macht, Anerkennung, Autorität)¹⁵⁰⁾. Aus *Lieferantenperspektive* besteht der Wettbewerbsvorteil durch Korruption darin, einen Auftrag zu erlangen. In erster Linie wird die Erreichung des Unternehmensziels verfolgt. Der persönliche Vorteil des Lieferanten kann damit allerdings auch verbunden sein, wenn Leistungsziele des Unternehmens erreicht werden. Allerdings ist eine *situationsspezifische Betrachtung* notwendig, da es darauf ankommt, wie die Machtpositionen zwischen dem Beschaffer und Lieferanten vorliegen.¹⁵¹⁾ Liegt die Machtposition beim Beschaffer, so kann er den Lieferanten zu Korruption nötigen. Liegt die Machtposition beim Lieferanten, ist Korruption als unternehmerische Strategie, wirtschaftliche Interessen, Verführung, Geschäftsklima und/oder Beziehungspflege zu verstehen. Tendenziell ist festzustellen, dass korrupte Beziehungsmuster durch die Seite der wenigen dominiert werden, wenn eine größere Anzahl von Akteuren der einen Seite sich um einen oder sehr wenige Akteure der anderen Seite herumgruppiert. Je stärker allerdings ein System korrupter Beziehungen netzwerkartig ausgeformt ist, desto mehr verlieren sich solche Asymmetrien in der Dominanzstruktur.¹⁵²⁾

¹⁴⁶⁾ Vgl. Grieger (2005), S. 8.

¹⁴⁷⁾ Vgl. Leyendecker (2007) und Bannenberg/Schaupensteiner (2007), S. 61-62.

¹⁴⁸⁾ Vgl. Clinard (1990), S. 131 und Priddat (2004).

¹⁴⁹⁾ Vgl. Bannenberg (2002), S. 236-239.

¹⁵⁰⁾ Vgl. Rabl (2008), S. 56.

¹⁵¹⁾ Vgl. auch im Folgenden Höffling (2002), S. 49 ff.

¹⁵²⁾ Vgl. Höffling (2002).

2.2.2.3 Strukturelle Einflussfaktoren

Umweltbezogene Einflussfaktoren umfassen die Landeskultur, nationale Gesetzgebung, Gesellschaft und Wirtschaftsordnung. Im Rahmen empirischer Studien zur Landeskultur wurden u. a. die kulturell unterschiedliche Korruptionstoleranz, verschiedene Kulturdimensionen, Religion, Kolonialgeschichte und ethnische Zersplitterung eines Landes untersucht.¹⁵³⁾ Außerdem hat die Gesetzgebung einen starken Einfluss auf die Korruptionsanfälligkeit: Je unsicherer oder wenig transparent rechtliche Rahmenbedingungen sind, desto stärker wird Korruption begünstigt.¹⁵⁴⁾ Darüber hinaus spielt eine große Rolle, in welchem Zeitraum und inwiefern die Gesetzgebung tatsächlich ausgeübt wird und wie konsequent Strafen umgesetzt werden.¹⁵⁵⁾ Gesellschaftliche Werte, die öffentliche Meinung, nationale Presse, Bevölkerungszusammensetzung und soziale wie ökonomische Ungleichheit haben ebenfalls einen Einfluss auf die Korruptionsanfälligkeit,¹⁵⁶⁾ ebenso die Struktur des Wirtschaftssystems, Wirtschaftswachstum, Rohstoffvorkommen, Liberalisierung des Handels, Wettbewerbssituation, Geschäftsfeld, Marktregulierung und Branche.¹⁵⁷⁾

Organisationale Einflussfaktoren umfassen Merkmale des Unternehmens, die Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Unternehmenskultur.¹⁵⁸⁾ Als Merkmale eines Unternehmens wurden insbesondere die Unternehmensgröße¹⁵⁹⁾, die Art des Unternehmens (öffentlich, privatwirtschaftlich)¹⁶⁰⁾ und der Unternehmenserfolg¹⁶¹⁾ untersucht. Auch die Unternehmensstruktur, d. h. die Komplexität und der Dezentalisierungsgrad, spielen eine Rolle bei der Höhe des Korruptionsrisikos. Empirische Studien haben darüber hinaus auch den Einfluss ablauforganisatorischer Maßnahmen auf die Korruptionsanfälligkeit untersucht. Untersuchte Variablen sind z. B. Machtverteilung, Formalisierungsgrad, Aufgabentrennung, etablierte Kontrollstrukturen und Sanktions- bzw.

¹⁵³⁾ Vgl. Getz/Volkema (2001), House et al. (2005), La Porta et al. (1999), Treisman (2000).

¹⁵⁴⁾ Vgl. Lambert-Mogiliansky (2002) und Tanzi (1998).

¹⁵⁵⁾ Vgl. Nye (1967) und Abbink et al. (2002).

¹⁵⁶⁾ Vgl. Bunz (2005), Bussmann (2004), Krug (1997), S. 139, Graeff (2004), Beets (2005) und Heberer (1991), S. 29.

¹⁵⁷⁾ Vgl. Zimring/Johnson (2005), Mauro (1995), Ades/Di Tella (1999), Sandholtz/Gray (2003), Rose-Ackerman (1978), Sanyal/Samanta (2004), Coleman (1998) und Baucus/Near (1991).

¹⁵⁸⁾ Vgl. Rabl (2008), S. 41-49.

¹⁵⁹⁾ Vgl. Coleman (1998), S. 207 und Browning/Zabriskie (1983).

¹⁶⁰⁾ Vgl. Martin et al. (2007).

¹⁶¹⁾ Vgl. Coleman (1998).

Anreizmechanismen.¹⁶²⁾ Schließlich haben Studien auf die besondere Bedeutung der Unternehmenskultur hingewiesen.¹⁶³⁾ Den Ergebnissen zufolge kommt es nicht nur auf die Implementierung, sondern insbesondere auf die Umsetzung und Durchsetzung eingesetzter Maßnahmen zur Korruptionsprävention an. Untersuchte Variablen sind die gesetzten Unternehmensziele, das ethische Unternehmensklima, der Umgang mit entdeckten Korruptionsfällen, die Wahrnehmung und Umsetzung von Unternehmensrichtlinien, der wahrgenommene Führungsstil, sozialer Druck von Peers und das wahrgenommene Korruptionsausmaß innerhalb eines Unternehmens.¹⁶⁴⁾

Bislang gibt es kaum empirische Studien, die den Zusammenhang zwischen der Korruptionsanfälligkeit und der spezifischen Situation des strategischen Beschaffungsmanagements untersuchen.¹⁶⁵⁾ Als *beschaffungsspezifische Einflussfaktoren* werden in den wenigen Studien Merkmale marktbezogener Beschaffungsstrategien (Sourcing-Toolbox) untersucht, wie z. B. die Anzahl der Lieferanten, Komplexität des Beschaffungsobjekts, Art der Bereitstellung und Größe des Marktraumes.¹⁶⁶⁾ Untersuchungsgegenstand sind darüber hinaus die Länge der bestehenden Abnehmer-Lieferanten-Beziehung¹⁶⁷⁾ und der Wettbewerb auf Beschaffungsmärkten¹⁶⁸⁾.

2.2.3 Auswirkungen der Korruptionsanfälligkeit auf Beschaffungsentscheidungen

Im Folgenden sollen die Auswirkungen von Korruption dargestellt werden, um zu verdeutlichen, wie wichtig die Korruptionsbekämpfung aus Sicht der Unternehmen für den strategischen Beschaffungsbereich ist. Im Folgenden werden nur die negativen Folgen der Korruption dargestellt, da sich diese Meinung in der Wissenschaft mehrheitlich durchgesetzt hat.¹⁶⁹⁾ Da die Folgen von Korrup-

¹⁶²⁾ Vgl. Azfar et al. (2001), Tirole (1986), Andvig/Fjeldstad (2001), Getz/Volkema (2001), Andvig/Moene (1990), Hegarty/Sims (1978), Carrillo (1999) und Carrillo (2000).

¹⁶³⁾ Vgl. z. B. Coleman (1998), S. 195.

¹⁶⁴⁾ Vgl. Rabl (2008), S. 45-49.

¹⁶⁵⁾ Vgl. z. B. Arnold (2008), Carter (2000a), Carter (2000b), Cooper et al. (1997), Forker/Janson (1990), Wood (1995a), Wood (1995b), Turner et al. (1994), Dubinsky/Gwin (1981), Mocan (2004), Maier (2001), Celentani/Ganuza (2002), Ashforth/Anand (2003), Lambert-Mogiliansky/Sonin (2005).

¹⁶⁶⁾ Vgl. Arnold (2008).

¹⁶⁷⁾ Vgl. Carter (2000a).

¹⁶⁸⁾ Vgl. Celentani/Ganuza (2002) und Lambert-Mogiliansky/Sonin (2005).

¹⁶⁹⁾ Vgl. Rose-Ackerman (1999), S. 3-4 und 225-229. Lange Zeit wurde die Meinung vertreten, dass Korruption auch positive Folgen haben kann.

tion sehr vielfältig sind, sollen die Auswirkungen systematisch anhand der Betrachtungsebenen „Umwelt“, „Unternehmen“, „Beschaffungsbereich“ und „Individuum“ erläutert werden. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen insbesondere die Folgen für strategische Beschaffungsentscheidungen.

Korrumpierte Aktivitäten basieren auf einer Verletzung geltender Gesetze und Regeln und können zu einem Verlust von Vertrauen in die Gesellschaftsordnung führen, wenn die Rechtsprechung nicht entsprechend dagegen vorgeht. Außerdem wird, so haben empirische Studien gezeigt, das Wirtschaftswachstum durch Korruption geschädigt: Es kommt u. a. zu einer Reduzierung der Investitionstätigkeit eines Landes, der ausländischen Direktinvestitionen, des internationalen Handels, der Arbeitsplätze, der Steuereinnahmen sowie zu einer Zunahme der Schattenwirtschaft und zu Verzerrungen der Ressourcenallokation und des Wettbewerbs. Außerdem schwächt Korruption bestehende Regulierungen und ethisches Geschäftsverhalten.¹⁷⁰⁾

Korruption birgt für *Unternehmen* insbesondere Risiken für die Unternehmensentwicklung und -strategie. Studien belegen, dass Korruption das Unternehmenswachstum hemmt.¹⁷¹⁾ Außerdem sind mit Korruption höhere Kosten verbunden, z. B. in Form von überhöhten Preisen oder Transaktionskosten zur Einleitung und Durchführung eines korrupten „Deals“. ¹⁷²⁾ Daneben gibt es eine Vielzahl von Risiken: Die Erfüllung des zugrunde liegenden Korruptionsvertrags kann nicht eingeklagt werden, bei Entdeckung drohen Strafen, die Bindung an einen korrupten Transaktionspartner schränkt den Handlungsspielraum ein und finanzielle Verluste können drohen, wenn der Aktienkurs eines Unternehmens fällt.¹⁷³⁾ Außerdem drohen den für Unternehmen bei Entdeckung Strafen in Form von Strafanzeigen, Schadensersatzforderungen, Ausschluss von Auftragsvergaben und Restrukturierungsmaßnahmen. Restrukturierungsmaßnahmen umfassen z. B. das Ausscheiden von Topmanagern, die Anpassung der Finanz- und Geschäftspolitik, die Auflösung der Mitgliedschaft in Industrieverbänden und die Beteiligung von Abschlussprüfern bei Managemententscheidungen.¹⁷⁴⁾ Bei Entdeckung drohen Unternehmen insbesondere hohe Reputations- und Vertrauensverluste, die sich auf die Situation des Unternehmens an den Beschaffungs-, Absatz-, Arbeits- und Kapitalmärkten aus-

¹⁷⁰⁾ Vgl. Mauro (1995) und Vehrkamp (2005) für einen Überblick.

¹⁷¹⁾ Vgl. Fisman/Svensson (2007) und McArthur/Teal (2002).

¹⁷²⁾ Vgl. Luo (2002), Pies et al. (2005) und Vogt (1997), S. 95-99.

¹⁷³⁾ Vgl. Goudie/Stasavage (1997), Then (1997) und Rose-Ackerman (1978), S. 198.

¹⁷⁴⁾ Vgl. Vetter (2009), S. 38 ff. und Rabl (2008), S. 66.

wirken.¹⁷⁵⁾ Außerdem werden durch Korruption Ressourcen (Zeit, Mitarbeiter, Kapital) im Unternehmen gebunden, die nicht in dem Maße, wie es ohne Korruption möglich wäre, für die Wertschöpfungsprozesse zur Verfügung stehen.¹⁷⁶⁾ Wenn das Topmanagement in Korruption verwickelt ist, besteht die Gefahr einer schlechten Unternehmensleitung, die sich auf die Belegschaft auswirken kann. Dadurch erhöht sich die Gefahr einer Korruptionsspirale.¹⁷⁷⁾

Durch Korruption werden suboptimale *strategische Beschaffungsentscheidungen* getroffen.¹⁷⁸⁾ Entweder überschreitet ein Beschaffer seinen Entscheidungsspielraum zugunsten des Lieferanten und zu Lasten des eigenen Unternehmens. Oder er wird bei seiner Beschaffungsentscheidung beeinflusst, bleibt aber im Rahmen seines diskretionären Entscheidungsspielraums. Der Regelverstoß besteht dann darin, dass er nur in Aussicht auf die Beeinflussung durch den Lieferanten entscheidet und nicht in dem Bestreben, im Sinne des Unternehmens zu handeln.¹⁷⁹⁾ Für die Lieferantenauswahlentscheidung bedeutet dies, dass Lieferanten gewählt werden, die nicht oder weniger zur Zielsetzung strategischer Beschaffungsaufgaben beitragen; damit wird die Innovationsfähigkeit des Unternehmens gehemmt. Vertikale Verbundeffekte werden insbesondere zu den Lieferanten erschlossen zu denen eine Korruptionsbeziehung aufgebaut wird oder bereits besteht. Andere Lieferanten werden geschädigt, da sie den Auftrag nicht erhalten haben. Dadurch entstehen Marktverzerrungen und das beschaffende Unternehmen gerät in Abhängigkeit zu dem korrumpierenden Lieferanten.¹⁸⁰⁾ Außerdem können daraus suboptimale operative Beschaffungsziele resultieren (falsche Menge, höhere Preise, schlechtere Qualität, falsche Zeit, falscher Ort). Langfristig geht mit der Korruptionsbeziehung ein Vertrauensverlust einher, da sich die Beteiligten nicht sicher sein können, dass sie nicht verraten werden.¹⁸¹⁾

Bei der Entdeckung einer Korruptionstat sind *Individuen* mit zivil- und strafrechtlicher Verfolgung konfrontiert. Diese können Geld- und Freiheitsstrafen

¹⁷⁵⁾ Vgl. Luo (2002), Pies et al. (2005) und Lambsdorff/Nell (2005).

¹⁷⁶⁾ Vgl. Luo (2002).

¹⁷⁷⁾ Vgl. Rabl (2008), S. 65-68, Luo (2004), S. 138-144 und Bannenberg (2002).

¹⁷⁸⁾ Vgl. Schulze/Frank (2000).

¹⁷⁹⁾ Vgl. Dietz (1998), S. 31 und 33.

¹⁸⁰⁾ Nach Auskunft eines Compliance-Experten aus der Unternehmenspraxis geht die Korruptions-Initiative i. d. R. vom Lieferanten aus. In den letzten Jahren ist allerdings ein Trend festzustellen, dass die Einkäufer nicht nur in der passiven Rolle agieren, sondern selbst die Initiative ergreifen.

¹⁸¹⁾ Vgl. Höffling (2002), Luo (2004) und Rabl (2008), S. 67.

oder den Verlust des Arbeitsplatzes umfassen. Langfristig drohen einem Individuum bei Entdeckung finanzielle Einbußen, Einschnitte in die berufliche Karriere, Vertrauens- und Reputationsverlust, soziale Stigmatisierung und psychologische Leiden.¹⁸²⁾

2.2.4 Fazit

Die Ausführungen zu den Merkmalen des strategischen Beschaffungsmanagements und der damit zusammenhängenden Korruptionsanfälligkeit zeigen, welche Bedeutung einer Steuerung und Kontrolle des Beschaffungsbereichs beizumessen ist.¹⁸³⁾ Als Ansatzpunkte für eine Korruptionsprävention und -kontrolle konnten individuelle und strukturelle Einflussfaktoren identifiziert werden. Aus mehreren Gründen sollte der Schwerpunkt auf die strukturellen Einflussfaktoren gelegt werden:

Individuelle Einflussfaktoren wie soziodemografische Merkmale, Persönlichkeitsmerkmale, Werte, Einstellungen und Motive sind von Unternehmen kaum beeinflussbar. Wie Studien der forensischen Psychologie zeigen, kann jedes Individuum korruptionsanfällig sein, wenn entsprechende strukturelle Rahmenbedingungen vorliegen.¹⁸⁴⁾ Gerade ein schwach ausgeprägtes Kontrollsystem in Unternehmen erhöht die Wahrscheinlichkeit wirtschaftskrimineller Handlungen enorm. Im Jahr 2011 kamen 74% aller wirtschaftskriminellen Vorfälle in Unternehmen nur deshalb zustande, weil Mitarbeiter Kontrollen ausgenutzt bzw. umgangen haben.¹⁸⁵⁾

Vielmehr muss eine „enabling environment“¹⁸⁶⁾ geschaffen werden, sodass das Eigeninteresse von Mitarbeitern entsprechend kanalisiert wird und es individuell vorteilhaft ist, solche Beschaffungsentscheidungen zu treffen, die am meisten zur Erreichung der Organisationsziele beitragen.¹⁸⁷⁾

¹⁸²⁾ Vgl. Rabl (2008), S. 68.

¹⁸³⁾ Vgl. Arnold (1982), S. 22.

¹⁸⁴⁾ Vgl. Osterheide/Mokros (2006) und Zimbardo (2007).

¹⁸⁵⁾ Vgl. KPMG (2010), S. 10.

¹⁸⁶⁾ Pies et al. (2005), S. 9.

¹⁸⁷⁾ Vgl. Pies et al. (2005), S. 5 und Dietz (1998), S. 48. Bereits Max Weber (1972) hat als eines der Bürokratiemerkmale „Regelhaftigkeit“ identifiziert. Vgl. Weber (1972).

2.3 Steuerung und Kontrolle des Beschaffungssubsystems als Konsequenz aus der Korruptionsanfälligkeit

2.3.1 Grundlagen von Compliance und Compliance Management

Für die „enabling environment“ wurde in den letzten Jahren der Begriff „Compliance“ aus der angelsächsischen Rechtsterminologie in das deutsche Wirtschaftsrecht übernommen.¹⁸⁸⁾ Eine einheitliche Begriffsdefinition gibt es allerdings nicht.¹⁸⁹⁾ Unter *Compliance* kann die Gesamtheit sämtlicher Maßnahmen verstanden werden, „die zur Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien, aber auch freiwilliger unternehmensinterner Verhaltenskodizes durch ein Unternehmen und seine Organisationsmitglieder führt.“¹⁹⁰⁾ Im Rahmen des *Compliance Managements* geht es darum, die Gesamtheit dieser Maßnahmen zu gestalten und zu koordinieren.¹⁹¹⁾

Compliance kann sich entweder auf formalrechtliche Regelungen beziehen, d. h. Gesetze und daraus abgeleitete interne Vorgaben bzw. Richtlinien, oder auch die Einhaltung von Werten umfassen.¹⁹²⁾ Darüber hinaus kann sich Compliance an der Einhaltung und Befolgung normenkonformen Verhaltens oder an der Prävention und Sicherstellung normenkonformen Verhaltens orientieren.¹⁹³⁾ Im Rahmen der vorliegenden Arbeit müssen zwei Einschränkungen vorgenommen werden: Es wird nur auf solche Gesetze, Richtlinien und freiwillige Kodizes eingegangen, die sich auf den Aspekt der Korruption beziehen. Außerdem bezieht sich Compliance hier nur auf Mitarbeiter des strategischen Beschaffungsbereichs, nicht des gesamten Unternehmens.

Ausgangspunkt für die Notwendigkeit von Compliance ist eine vorhandene Überregulierung. Dadurch besteht für Unternehmen und zunehmend auch für das Management das Risiko, dass Mitarbeiter bzw. Organe des Unternehmens bewusst oder unbewusst gegen vorhandene Regeln verstoßen. Durch vorbeugende Compliance-Maßnahmen kann dieses Risiko, das auch mit der Haftung des Unternehmens bzw. auch des Managements verbunden sein

¹⁸⁸⁾ Vgl. Hauschka (2010), S. 3, Rn. 2.

¹⁸⁹⁾ Vgl. Wolf (2006), S. 1995.

¹⁹⁰⁾ Berwanger/Kullmann (2008), S. 42; vgl. auch Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (2010).

¹⁹¹⁾ Vgl. Withus (2010), S. 99.

¹⁹²⁾ Vgl. z. B. Cauers et al. (2008), S. 2717 und Vidaver-Cohen (1997), S. 5.

¹⁹³⁾ Vgl. Pietsch (2010), S. 4. Vgl. auch Trevino et al. (2006), S. 970 und Weller (1988), S. 392.

kann, allerdings vermieden werden.¹⁹⁴⁾ Compliance ist ein Teilbereich der Corporate Governance und insofern von dieser abzugrenzen: Compliance richtet sich an die Regulierten, die Corporate Governance hingegen an die Regulierer.¹⁹⁵⁾ Corporate Governance stellt den Rechtsrahmen für die Leitung und Kontrolle eines Unternehmens dar und geht insofern von einer nachlässigen Regulierung aus.¹⁹⁶⁾

Das Problem der Korruption wird in der Unternehmenspraxis bereits ernst genommen. In den letzten Jahren haben insbesondere deutsche Großunternehmen Compliance-Programme implementiert (44% in 2010)¹⁹⁷⁾. Empirische Studien zeigen allerdings auch, dass 57% der Großunternehmen, die nicht über ein entsprechendes Compliance-Programm verfügen, auch in den nächsten zwei Jahren nicht vorhaben, ein solches zu implementieren.¹⁹⁸⁾ Umfassende, systematische Compliance-Strukturen sind dagegen in mittelständischen Unternehmen kaum ausgeprägt.¹⁹⁹⁾ Anzeichen für verstärkte Bemühungen sind zwar erkennbar, aber sie sind insgesamt in der deutschen Wirtschaft noch nicht ausreichend.²⁰⁰⁾

2.3.2 Systematisierung von Rechtsnormen und Richtlinien zur Gestaltung von Compliance in Unternehmen

Im Folgenden soll erarbeitet werden, welche wesentlichen Rechtsnormen und Richtlinien zur Korruptionsbekämpfung von Unternehmen existieren, um abzuleiten, welche Gestaltungsempfehlungen dort gegeben werden. Die folgende Systematisierung orientiert sich an der Betrachtungsebene (national, international, transnational). Wo notwendig, wird auch der Verbindlichkeitsgrad (zwingendes Recht, freiwillige Verpflichtung) thematisiert.

Auf *nationaler* Ebene sind insbesondere folgende Normen zu nennen: § 298-300 StGB umfassen die Bestechlichkeit und Bestechung im geschäftlichen Verkehr sowie wettbewerbsbeschränkende Absprachen bei Ausschreibun-

¹⁹⁴⁾ Vgl. Hauschka (2010), S. 3, Rn. 4.

¹⁹⁵⁾ Vgl. Hauschka (2010), S. 3, Rn. 2.

¹⁹⁶⁾ Vgl. Hauschka (2010), S. 3, Rn. 2.

¹⁹⁷⁾ Vgl. Pricewaterhouse Coopers (2010), S. 3.

¹⁹⁸⁾ Vgl. Pricewaterhouse Coopers (2010), S. 17.

¹⁹⁹⁾ Vgl. KPMG (2010), S. 24 und Schweinsberg/Laschet (2010), S. 17.

²⁰⁰⁾ Vgl. Pricewaterhouse Coopers (2009), S. 25 f.

gen.²⁰¹⁾ Sofern Angestellte oder Beauftragte eines geschäftlichen Betriebes dagegen verstoßen, werden diese mit Freiheitsstrafen bestraft. Das Gesetz zur Bekämpfung der Korruption enthält Änderungen verschiedener Rechtsnormen (z. B. Änderungen des StGB). Mit Einführung des Steuerentlastungsgesetzes 1999/2000/2002 wurde § 4 Abs. 4 und 5 EStG geändert, sodass Bestechungsgelder nicht mehr als Betriebsausgaben abgesetzt werden können. Außerdem ist nach dem Gesetz zur Bekämpfung internationaler Bestechung die Bestechung ausländischer Abgeordneter im Zusammenhang mit internationalem geschäftlichem Verkehr verboten und wird mit Freiheitsstrafen bestraft. Mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) werden Vorstände börsennotierter Aktiengesellschaften verpflichtet, geeignete Maßnahmen zu treffen, um gefährliche Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und Schaden vom Unternehmen abzuwenden. Gemäß § 91 Abs. 2 AktG müssen börsennotierte AGs ein Überwachungssystem einrichten. Gemäß § 161 AktG müssen sie jährlich eine Erklärung abgeben, ob den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex entsprochen wurde. Außerdem schreiben § 93 Abs. 1 AktG und § 43 Abs. 1 GmbHG vor, dass die Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden hat. Sorgfältig handelt nur derjenige, der Risiken für das Unternehmen vorhersieht und im Vorfeld geeignete Maßnahmen ergreift, um Risiken frühzeitig zu entdecken und zu beseitigen.²⁰²⁾ Gemäß § 130 OwiG handelt der Inhaber eines Betriebs oder Unternehmens ordnungswidrig, wenn er vorsätzlich oder fahrlässig Aufsichtsmaßnahmen unterlässt, durch die Zuwiderhandlungen gegen Pflichten verhindert oder wesentlich erschwert werden. Gemäß Ziff. 3.4 Abs. 2 DCGK muss der Vorstand den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance informieren. Außerdem hat der Vorstand für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen und auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hinzuwirken (Compliance).²⁰³⁾ Der Aufsichtsrat

²⁰¹⁾ § 331-335 StGB betreffen Straftaten, d. h. Vorteilsnahme, Bestechlichkeit, Vorteilsgewährung und Bestechung im Amt.

²⁰²⁾ Vgl. Schlawien (o. J.), S. 2.

²⁰³⁾ Ziff. 4.1.3 DCGK.

soll einen Prüfungsausschuss (Audit Committee) einrichten, der sich insbesondere mit den Fragen der Compliance befasst.²⁰⁴⁾

Derzeit existieren allerdings einige *Problemfelder*, die hier skizzenhaft aufgezeigt werden.²⁰⁵⁾ So gibt es noch keine gesetzlichen Regelungen zu einem bundesweiten Korruptionsregister. Durch ein solches Register könnten Unternehmen, die durch Korruption aufgefallen sind, von öffentlichen Auftragsvergaben ausgeschlossen werden. Außerdem stellt Korruption im Rahmen unternehmerischer Tätigkeit nur eine Ordnungswidrigkeit nach § 130 OWiG dar. Ein Unternehmensstrafrecht existiert in Deutschland nicht. Damit wäre es möglich, Korruption einem Unternehmen selbst und nicht einzelnen Personen zuzurechnen und dementsprechend höhere Strafen zu verhängen. So könnten Anreize zur Förderung einer kriminalitätshemmenden Unternehmenskultur geschaffen werden.²⁰⁶⁾

Außerdem ist es dringend notwendig, den Schutz von sogenannten Whistleblowern (Informanten) zu erhöhen. Der Europäische Gerichtshof für Menschenrechte (EGMR) hat im Juli 2011 dazu einen ersten Beitrag geleistet: Demnach muss ein angemessener Ausgleich zwischen dem Schutz des Rufs des Unternehmens und dem Recht auf freie Meinungsäußerung herbeigeführt werden.²⁰⁷⁾ Whistleblower sind insofern bedeutsam, da die Mehrzahl korrupter Aktivitäten durch Zufall entdeckt wird.²⁰⁸⁾

Ferner haben die Datenschutzskandale der letzten Jahre gezeigt, dass noch Klärungsbedarf dabei besteht, wie vor dem Hintergrund bestehender Datenschutzvorschriften Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung (z. B. Telefonüberwachungen oder Mitarbeiter-Screenings) gehandhabt werden können. Das neue Beschäftigtendatenschutzgesetz regelt in Absatz 3, dass Mitarbeiter-Screenings nur bei schwerwiegenden Pflichtverletzungen der Mitarbeiter möglich ist.²⁰⁹⁾

Notwendig ist darüber hinaus das Schließen von Gesetzeslücken.²¹⁰⁾ Zum Beispiel bleiben Täter häufig im Besitz des kriminell erlangten Vorteils, sodass sich Straftaten trotz Entdeckung lohnen. Da Korruption im Geheimen vollzo-

²⁰⁴⁾ Ziff. 5.3.2 DCGK.

²⁰⁵⁾ Vgl. auch im Folgenden Bannenberg/Schaupensteiner (2007), S. 218-224.

²⁰⁶⁾ Vgl. Prüfer (2004).

²⁰⁷⁾ Vgl. EGMR (2011).

²⁰⁸⁾ Vgl. Pricewaterhouse Coopers (2011).

²⁰⁹⁾ Vgl. Bundesministerium des Innern (2010), S. 17.

²¹⁰⁾ Vgl. auch im Folgenden Bannenberg/Schaupensteiner (2007), S. 220 ff.

gen wird, ist von Verdunklungsgefahr auszugehen. Dennoch gibt es keine klarstellenden Regelungen, wann von einer Verschleierungshandlung auszugehen ist.

Außerdem sollten die Zuständigkeiten von Wirtschaftsstrafkammern in Bezug auf aktive und passive Bestechung erweitert werden. Bislang werden nur Geber, keine Nehmer vor Gericht angeklagt. Darüber hinaus wäre eine Kronzeugenregelung dringend notwendig.²¹¹⁾ Dadurch kann die Entdeckungswahrscheinlichkeit erhöht werden. Außerdem sollte die Strafverfolgung verbessert werden, indem Kompetenzzentren eingerichtet werden.²¹²⁾ Schnelle Tataufklärung und zeitnahe Verurteilungen schrecken vor Korruption ab. Wesentlich ist auch, dass im gesamten Beschaffungsprozess Transparenz geschaffen wird.²¹³⁾ Dies umfasst neben den einzelnen Beschaffungsvorgängen auch die Anzeigepflicht bei Verdacht auf Unregelmäßigkeiten.

Schließlich müssen angemessene Kontrollstrukturen im Unternehmen geschaffen werden.²¹⁴⁾ Diese sollten insbesondere Präventions-, aber auch Kontrollmaßnahmen umfassen. Es dürfen keine kriminogenen Strukturen vorliegen, die Korruption begünstigen („Gelegenheit macht Diebe“).²¹⁵⁾

Wie genau Compliance in Unternehmen gestaltet werden soll, ist nicht Gegenstand oben beschriebener Normen. Ein Hinweis auf Grundelemente eines Compliance-Management-Systems findet sich z. B. im IDW EPS 980. Demnach gehören zu den Grundelementen eine Compliance-Kultur, Compliance-Ziele, Compliance-Risiken, ein Compliance-Programm, eine Compliance-Organisation, eine Compliance-Kommunikation sowie eine Compliance-Überwachung und Verbesserung. Die konkrete Ausgestaltung dieser Elemente hängen von den festgelegten Compliance-Zielen, der Unternehmensgröße und der konkreten Geschäftstätigkeit des Unternehmens ab.²¹⁶⁾

Auf *internationaler* Ebene sind insbesondere folgende Normen zu nennen: Sind deutsche Unternehmen an der US-Börse notiert oder Tochterunternehmen eines US-Konzerns, sind diese verpflichtet, die Vorschriften des SOX und des Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) einzuhalten. Der FCPA fordert von

²¹¹⁾ Vgl. Bannenberg/Schaupensteiner (2007), S. 222.

²¹²⁾ Vgl. Bannenberg/Schaupensteiner (2007), S. 223.

²¹³⁾ Vgl. Bannenberg/Schaupensteiner (2007), S. 223.

²¹⁴⁾ Vgl. Bannenberg/Schaupensteiner (2007), S. 224.

²¹⁵⁾ Vgl. Rost et al. (2010).

²¹⁶⁾ Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (2010), Rn. 23.

diesen Unternehmen „to (a) make and keep books and records that accurately and fairly reflect the transactions of the corporation and (b) devise and maintain an adequate system of internal accounting controls.“²¹⁷⁾ Die Vorschriften des SOX und des FCPA fordern die Einrichtung eines internen Kontrollsystems.²¹⁸⁾ Im Rahmen des SOX stehen die Regelungen zur Implementierung und Evaluierung eines internen Kontrollsystems im Mittelpunkt des Interesses.²¹⁹⁾ Daneben wird in Section 406 ein Code of Ethics für Senior Financial Officers thematisiert.²²⁰⁾

Einen korporativen Ansatz verfolgen auch die US Federal Sentencing Guidelines. Dadurch soll „organizational wrongdoing“ verhindert und abgewehrt werden. Diese Richtlinie stellt Standards dar, die Bundesrichter bei der Bestrafung von Unternehmen anlegen. Wird ein „ethics and compliance program“ in Unternehmen umgesetzt, wird eine Strafmilderung bei Verbrechen wie z. B. Bestechung und Korruption gewährt.

Seit Juli 2011 ist der UK Bribery Act in Kraft. Demnach werden hohe Strafen für Unternehmen verhängt, die aktiv oder passiv an Bestechungshandlungen beteiligt sind oder es versäumen, Bestechung im Unternehmen zu vermeiden. Die Regelung ist nicht auf britische Unternehmen beschränkt, sondern betrifft jedes Unternehmen, das in Großbritannien Geschäfte macht. Von Unternehmen wird gefordert, dass sie angemessene Compliance-Maßnahmen implementieren, dass sich das Topmanagement zu einer Nulltoleranz gegen Korruption verpflichtet, dass sie das Korruptionsrisiko bewerten, Geschäftspartner sorgfältig und compliancekonform auswählen („Due Diligence“, Principle 4), ein effektives Antikorruptionsbewusstsein im Unternehmen schaffen („Communication“, Principle 5) und die Wirksamkeit der eingesetzten Antikorruptionsmaßnahmen ständig überprüfen und verbessern.²²¹⁾

Für europäische Unternehmen hat die 8. EU-Richtlinie über Abschlussprüfungen ähnliche Auswirkungen wie der SOX für US-börsennotierte Unternehmen. Diese legen „The auditor’s responsibilities relating to fraud in an audit of financial statements“²²²⁾ fest und sollen europaweit die Anforderungen der Ab-

²¹⁷⁾ U. S. Department of Justice (2011), URL siehe Literaturverzeichnis.

²¹⁸⁾ Vgl. Menzies (2006), S. 15.

²¹⁹⁾ Vgl. Section 404 des SOX.

²²⁰⁾ Vgl. Section 406 des SOX.

²²¹⁾ Vgl. Tüllner/Nestler (2011), URL siehe Literaturverzeichnis und Ministry of Justice (2011), S. 4.

²²²⁾ International Standard on Auditing 240 (2009).

schlussprüfungen harmonisieren. Demnach sollen Unternehmen ein Risikomanagement aufbauen, ein internes Kontrollsystem implementieren und einen Prüfungsausschuss einrichten. Wirtschaftsprüfer müssen sich selbst regelmäßigen Kontrollen unterziehen.²²³⁾

Auf *transnationaler* Ebene sind insbesondere folgende Übereinkommen zu nennen: Die UN-Konvention gegen Korruption beinhaltet die Prävention, Ermittlung und strafrechtliche Verfolgung von Korruption sowie den Entzug von Erträgen aus Straftaten. Sie bezieht sich allerdings nur auf öffentliche Amtsträger. Die Konvention enthält verschiedene Präventionsmaßnahmen, wie z. B. einen Verhaltenskodex und die Förderung von Transparenz und Rechenschaftspflicht bei der Verwaltung von Finanzen, die Pflicht von Staaten, verschiedene Sachverhalte zur Korruption unter Strafe zu stellen, sowie Regelungen zur internationalen Zusammenarbeit gegen Korruption.

Der UN Global Compact ist ein freiwilliger Pakt zwischen Unternehmen und den Vereinten Nationen. Zu den Kriterien des Paktes gehört, gegen alle Arten der Korruption einzutreten und Korruptionsbekämpfung zu verfolgen. Allerdings sind die freiwilligen Mindeststandards nicht rechtlich verbindlich.

Bei den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen handelt es sich um einen Verhaltenskodex für weltweit verantwortliches Handeln von Unternehmen. Diese Empfehlungen staatlicher Regierungen an die Wirtschaft sind weltweit gültig und richten sich an alle transnationalen Konzerne, deren Hauptsitz in einem Unterzeichnerstaat liegt. Allerdings sind die Leitsätze nicht rechtlich verbindlich. Empfehlungen zur Korruptionsbekämpfung umfassen u. a. angemessene interne Kontrollmechanismen, um Ethik- und Compliance-Programme sowie Compliance-Maßnahmen zur Prävention und Aufdeckung von Bestechung zu entwickeln und einzuführen. Diese sollten auf einer Risikobewertung unter Berücksichtigung der besonderen Gegebenheiten des Unternehmens beruhen.²²⁴⁾ Regelmäßig sollten die eingesetzten Maßnahmen überprüft und ggf. an veränderte Bestechungsrisiken angepasst werden. Darüber hinaus wird gefordert, die im Auftrag für das Unternehmen Handelnden angemessen und regelmäßig zu überprüfen und deren Vergütung angemessen zu gestalten. Außerdem sollten die Maßnahmen zur Bestechungsbekämpfung transparent intern an die eigenen Mitarbeiter und extern an die Öffent-

²²³⁾ Vgl. Compliance-Magazin.de (2011), URL siehe Literaturverzeichnis.

²²⁴⁾ Vgl. OECD (2011), S. 55.

lichkeit kommuniziert werden. Ebenso sind illegale Spenden an öffentliche Amtsträger verboten.²²⁵⁾

Zu nennen ist ferner die OECD-Konvention gegen die Bestechung ausländischer Amtsträger im internationalen Geschäftsverkehr. Sie schreibt den Teilnehmerstaaten strafrechtliche Maßnahmen gegen Bestechung ausländischer Amtsträger vor. In Deutschland erfolgte die Umsetzung mit dem Internationalen Bestechungsgesetz.²²⁶⁾

2011 wurde der Leitfaden DIN ISO 26000 in Deutschland veröffentlicht. Er gibt Best-Practice-Empfehlungen, wie sich Organisationen, d. h. auch Unternehmen, verhalten sollen, um als gesellschaftlich verantwortlich angesehen zu werden. Die Befolgung ist nicht verbindlich. Eine Zertifizierung ist nach diesem Standard nicht möglich. Die Empfehlungen zur Prävention von Korruption und Bestechung umfassen die Identifizierung möglicher Korruptionsrisiken, die Implementierung, Anwendung und Verbesserung von Maßnahmen zur Korruptions- und Bestechungsbekämpfung, das Vorbild des Topmanagements bei der Umsetzung entsprechender Maßnahmen, die Unterstützung und Sensibilisierung der Mitarbeiter zur Korruptionsbekämpfung, die angemessene Vergütung von Mitarbeitern, ein effektives internes Kontrollsystem, die Implementierung und Anwendung von Maßnahmen, die die Meldung von Verstößen ermöglichen, eine effektive Strafverfolgung bei Verstößen und die Unterstützung des Unternehmens, Geschäftspartner zu einer Antikorruptionspolitik zu bewegen.²²⁷⁾

Diese rechtlichen Rahmenbedingungen schreiben zwar vor, dass Korruptionsbekämpfung von Unternehmen betrieben werden muss, geben aber keine situationsspezifischen Hinweise für die konkrete Gestaltung von Compliance-Maßnahmen.

2.3.3 Forschungsstand

Die betriebswirtschaftliche Forschung kann bislang kaum Antwort darauf geben, welche Compliance-Maßnahmen eingesetzt und wie diese gestaltet werden sollten, um wirksam Korruption im eigenen Unternehmen zu bekämpfen. Im Folgenden soll der aktuelle Forschungsstand dargelegt werden, um daraus

²²⁵⁾ Vgl. OECD (2011), S. 56.

²²⁶⁾ Vgl. OECD (2009).

²²⁷⁾ Vgl. ISO (2009) Abschnitt 6.6.3.2.

abzuleiten, welchen Beitrag die vorliegende Arbeit leisten kann, um die bestehende Forschungslücke zu schließen. Es werden inhaltliche, konzeptionelle und methodische Aspekte aufgegriffen.

Inhaltlich können bei den vorliegenden empirischen Studien folgende Aspekte festgestellt werden: Viele Studien beschäftigen sich isoliert mit der Gestaltung einzelner Compliance-Maßnahmen. Beispiele hierfür sind die Gestaltung eines Code of Conduct oder Whistleblowing-Systems. Auf eine ganzheitliche, simultane Betrachtung verschiedener Compliance-Maßnahmen („specific constellations of ethical infrastructure“)²²⁸⁾ haben bislang nur wenige Autoren hingewiesen.²²⁹⁾ Außerdem werden formale Compliance-Maßnahmen und die informale ethische Unternehmenskultur isoliert betrachtet. Allerdings sollte berücksichtigt werden, dass „any effort to assess what corporations are doing to encourage good ethics ultimately must look at the rest of the organization, in both its formal and informal aspects.“²³⁰⁾ Im Mittelpunkt der Betrachtung sollte also nicht nur die bloße Implementierung geeigneter Compliance-Maßnahmen stehen, sondern auch deren Umsetzung.

Im Rahmen einer Meta-Analyse haben Helin/Sandström (2007) „content-oriented“, „output-oriented“ und „transformation-oriented“ Studien unterschieden.²³¹⁾ Sie identifizierten ein Defizit bei den „transformation-oriented studies“, die untersuchen, „what is in between the actual code and the output it seems to have on the behavior of employees and managers.“²³²⁾ Die „transformation-oriented studies“ untersuchen vor allem die Auswirkungen verschiedener Compliance-Maßnahmen auf die Einstellung und das Verhalten von Mitarbeitern. Einstellungen beziehen sich nur auf ein Untersuchungsobjekt. Das Verhalten kann im Rahmen der Korruptionsforschung nicht valide bestimmt werden. Vielmehr sollten Konstrukte wie z. B. Wahrnehmung, Akzeptanz oder Präferenz verwendet werden, da diese verschiedene Compliance-Maßnahmen relational zueinander erfassen und das Verhalten vorhersagen können.²³³⁾

²²⁸⁾ Trevino et al. (2006), S. 970.

²²⁹⁾ Vgl. Lange (2008) und Weaver et al. (1999).

²³⁰⁾ Weaver et al. (1999).

²³¹⁾ Vgl. Helin/Sandström (2007). Zwar beschränken sich die Autoren bei ihrer Analyse auf Studien, die einen Code of Conduct zum Gegenstand haben. Nach eigener intensiver Literaturrecherche kann festgehalten werden, dass diese Einteilung auf andere Compliance-Maßnahmen ausgedehnt werden kann. Ein weiteres identifiziertes Defizit besteht ja gerade darin, dass bislang nur einzelne Compliance-Maßnahmen untersucht werden.

²³²⁾ Helin/Sandström (2007), S. 260.

²³³⁾ Vgl. Heidbrink (2006), S. 13 und 19 sowie Trommsdorff et al. (1980), S. 273 und 275.

Im Rahmen des strategischen Beschaffungsmanagements stellt die Umweltkomplexität eine wesentliche Determinante der Analyse dar. Deshalb ist es notwendig, Kontextfaktoren zu berücksichtigen und in die Analyse zu integrieren.²³⁴⁾ Empirische Studien konzentrieren sich bislang nur auf wenige Kontextfaktoren (z. B. Branche), während andere Faktoren als konstant angenommen werden. Außerdem gibt es erstaunlicherweise bislang kaum Studien in Bezug auf das strategische Beschaffungsmanagement, obwohl dieser Bereich als besonders korruptionsanfällig gilt.²³⁵⁾ Für die Ableitung einer wirksamen Korruptionsbekämpfung im Beschaffungsbereich von Unternehmen wäre es darüber hinaus relevant, sowohl die Beschaffungs- als auch Lieferantenperspektive zu betrachten: „This close interrelationship, and the high level of exposure to ethical issues which both parties share, justifies separating out these two functional specialisms for particular consideration from the larger group of business managers in general.“²³⁶⁾ Nur wenige Studien haben beide Interaktionspartner in die Analyse integriert.²³⁷⁾

Abschließend kann festgehalten werden, dass im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Gestaltung und die Wirkungsmechanismen verschiedener Compliance-Maßnahmen untersucht werden sollen. Ferner soll eine vergleichende Analyse der Beschaffungs- und Lieferantenperspektive erfolgen.

Konzeptionell können bei den vorhandenen Studien folgende Aspekte festgestellt werden: Momentan liegen hauptsächlich explorative Studien vor, bei denen zunächst der Einblick in die Problemstellung im Vordergrund steht.²³⁸⁾ Studien, bei denen explizit Theorien zur Entwicklung des Bezugsrahmens herangezogen werden, sind selten.²³⁹⁾ Zur Erklärung der Gestaltung oder Wirkungsmechanismen von Compliance-Maßnahmen werden in erster Linie die Prinzipal-Agent-Theorie,²⁴⁰⁾ die Spieltheorie (Situation des sozialen Dilem-

²³⁴⁾ Vgl. Helin/Sandström (2007), S. 262, Ashforth et al. (2008), S. 676.

²³⁵⁾ Empirische Studien haben sich bislang insbesondere mit dem Marketing-, Finanz- oder Steuerbereich auseinandergesetzt. Schneider (2010) hat sich mit der Korruptionsprävention bei der Vergabe öffentlicher Aufträge im Vergleich zwischen Deutschland, Großbritannien und den USA auseinandergesetzt.

²³⁶⁾ Wood (1995a), S. 7.

²³⁷⁾ Vgl. z. B. Halvorson/Rudelius (1977), Dubinsky/Gwin (1981) und Trevisan (1986).

²³⁸⁾ Vgl. De Graaf/Huberts (2008).

²³⁹⁾ Vgl. Helin/Sandström (2007), S. 261.

²⁴⁰⁾ Vgl. z. B. Arnold (2009).

mas),²⁴¹⁾ das Fraud Triangle²⁴²⁾ und die Theorie des geplanten Verhaltens²⁴³⁾ herangezogen.

Methodisch können bei den vorliegenden Studien folgende Aspekte festgestellt werden: Im Hinblick auf das *Erhebungsdesign* hat in den letzten Jahren die empirische Korruptionsforschung stark zugenommen.²⁴⁴⁾ Dringend benötigt werden allerdings weitere empirische Daten auf Mikroebene.²⁴⁵⁾ Im Rahmen empirischer Studien dominieren qualitative Studien, um Einsicht in die Komplexität des Korruptionsphänomens zu bekommen.²⁴⁶⁾ Diese beruhen z. B. auf amtlichen Statistiken oder Fallanalysen. Zunehmend werden quantitative Studien auf Basis standardisierter schriftlicher oder mündlicher Befragungen in experimentellem oder nichtexperimentellem Forschungsdesign durchgeführt.²⁴⁷⁾ Im Rahmen von Befragungen dominieren direkte, kompositionelle Erhebungsmethoden. Indirekte, dekompositionelle Erhebungsmethoden wären sinnvoll, um sozial erwünschtes Antwortverhalten, das im Rahmen der Korruptionsforschung auftritt, zu verhindern.²⁴⁸⁾

Als *Datengrundlage* werden bei den vorhandenen quantitativ-empirischen Studien bislang einzelne bzw. nur wenige Datenquellen herangezogen. Die Studien beschränken sich z. B. auf eine Unternehmensgröße (Großunternehmen oder mittelständische Unternehmen) oder wenige Branchen. Verallgemeinerungen sind dadurch kaum möglich. Außerdem können Verzerrungen aufgrund sozial erwünschten Antwortverhaltens eher gegeben sein. Daraus leitet sich ab, dass „Multistage studies or those with multiple measures from different informants will be needed to increase confidence in research units.“²⁴⁹⁾ Gerade für ein komplexes Phänomen wie Korruption ist ein Triangulationsansatz notwendig, d. h. die Kombination multipler Datenquellen, wie ihn Homburg et al. (2009) fordern.²⁵⁰⁾ Für eine Untersuchung von Korruptionsbekämpfungs-

²⁴¹⁾ Vgl. Pies et al. (2005).

²⁴²⁾ Vgl. z. B. Arnold (2008).

²⁴³⁾ Vgl. Rabl (2008).

²⁴⁴⁾ Vgl. z. B. Frank (2004) und Kliche/Thiel (2011).

²⁴⁵⁾ Vgl. Frank (2004), S. 195.

²⁴⁶⁾ Vgl. z. B. De Graaf/Huberts (2008).

²⁴⁷⁾ Experimentelle Forschungsdesigns haben z. B. Abbink (2007), Rabl (2008) und Schulze/Frank (2000) angewendet.

²⁴⁸⁾ Vgl. Randall/Fernandes (1991) und Folger et al. (2009).

²⁴⁹⁾ Trevino et al. (2006), S. 976.

²⁵⁰⁾ Vgl. Homburg et al. (2009).

maßnahmen im Industriegüterbereich bieten sich als Datenquellen Beschaffer und Lieferanten an.

Bislang werden im Rahmen quantitativ-empirischer Studien hauptsächlich deskriptive *Analysemethoden*, wie z. B. Häufigkeiten, oder Regressionsanalysen eingesetzt. Zunehmend werden Zusammenhänge mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen gemessen.²⁵¹⁾ Conjoint-Analysen werden bislang kaum verwendet, obwohl deren Einsatz Verzerrungen verhindern und damit die Datenqualität erhöhen könnte:²⁵²⁾ „When participants are asked to make judgments on the relative importance of attributes, the response may be that they are all important. Moreover, individual attributes in isolation can be perceived differently from when they are combined with other attributes.“²⁵³⁾ Um verschiedene Rahmenbedingungen der vorhandenen Umweltkomplexität des strategischen Beschaffungsmanagements berücksichtigen zu können, wäre darüber hinaus der Einsatz eines strukturentdeckenden Verfahrens, wie z. B. einer Clusteranalyse sinnvoll.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in inhaltlicher, konzeptioneller und methodischer Hinsicht noch erheblicher Forschungsbedarf besteht. Dazu soll insbesondere der Zusammenhang zwischen der Gestaltung verschiedener Compliance-Maßnahmen und der Wirkungsmechanismen auf das Verhalten von Beschaffern und Lieferanten untersucht werden. Auf Basis ökonomischer Ansätze soll dieser Zusammenhang theoretisch erklärt und anschließend empirisch untersucht werden. Dazu sollen Analysemethoden eingesetzt werden, die in der Lage sind, verschiedene Compliance-Maßnahmen relativ zueinander zu untersuchen, Verzerrungen aufgrund sozial erwünschten Antwortverhaltens zu vermeiden und verschiedene für das strategische Beschaffungsmanagement relevante Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.

²⁵¹⁾ Vgl. z. B. Arnold (2008) und Rabl (2008).

²⁵²⁾ Vgl. Folger et al. (2009) für einen Überblick zum Einsatz der Conjoint-Analyse im Rahmen der Korruptionsforschung.

²⁵³⁾ Folger et al. (2009), S. 95.

Antikorrupsionssysteme für die strategische
Beschaffung

Konzeption und Akzeptanz

Opitz, S.

2013, XXII, 276 S. 20 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-00819-2