

Pies, Ingo; Sass, Peter

**Working Paper**

## Korruptionsprävention als Ordnungsproblem - Wirtschaftsethische Perspektiven für Corporate Citizenship als Integritätsmanagement

Diskussionspapier, No. 2006-7

**Provided in Cooperation with:**

Martin Luther University of Halle-Wittenberg, Chair of Economic Ethics

*Suggested Citation:* Pies, Ingo; Sass, Peter (2006) : Korruptionsprävention als Ordnungsproblem - Wirtschaftsethische Perspektiven für Corporate Citizenship als Integritätsmanagement, Diskussionspapier, No. 2006-7, ISBN 978-3-86010-845-1, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, Halle (Saale), <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:3:2-5543>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/170269>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



# **Lehrstuhl für Wirtschaftsethik Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg**

---

## **Diskussionspapier Nr. 06-7**

**Ingo Pies und Peter Sass:**

**Korruptionsprävention als Ordnungsproblem –  
Wirtschaftsethische Perspektiven für Corporate  
Citizenship als Integritätsmanagement**

Herausgegeben vom Lehrstuhl für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und  
der Sektion Wirtschaftswissenschaften der Stiftung Leucorea in der Lutherstadt Wittenberg



## Haftungsausschluss

Diese Diskussionspapiere schaffen eine Plattform, um Diskurse und Lernen zu fördern. Die Herausgeber teilen daher nicht notwendigerweise die in diesen Diskussionspapieren geäußerten Ideen und Ansichten. Die Autoren selbst sind und bleiben verantwortlich für ihre Aussagen.

ISBN 10: 3-86010-845-X  
ISBN 13: 978-3-86010-845-1  
ISSN 1861-3594 (Printausgabe)  
ISSN 1861-3608 (Internetausgabe)

## Autorenanschrift

### **Prof. Dr. Ingo Pies**

Lehrstuhl für Wirtschaftsethik  
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
Große Steinstraße 73  
06108 Halle  
Tel.: +49 (0) 345 55-23420  
Email: [ingo.pies@wiwi.uni-halle.de](mailto:ingo.pies@wiwi.uni-halle.de)

### **Peter Sass**

Doktorand an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät  
der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
Email: [peter.sass@wiwi.uni-halle.de](mailto:peter.sass@wiwi.uni-halle.de)

## Korrespondenzanschrift

### **Prof. Dr. Ingo Pies**

Lehrstuhl für Wirtschaftsethik  
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
Große Steinstraße 73  
06108 Halle  
Tel.: +49 (0) 345 55-23420  
Fax: +49(0) 345 55 27385  
Email: [ingo.pies@wiwi.uni-halle.de](mailto:ingo.pies@wiwi.uni-halle.de)

## **Kurzfassung**

Dieser Beitrag interpretiert das moralische Anliegen einer wirksamen Bekämpfung von Korruption als ordnungspolitisches Problem. Er bestimmt Korruption (a) als Missbrauch einer Vertrauensbeziehung zwischen Prinzipal und Agent und (b) als Geheimhaltungsdelikt: Die an der Korruption beteiligten Akteure errichten Informationsbarrieren, die es nicht nur dem geschädigten Prinzipal, sondern insbesondere auch den Strafverfolgungsbehörden schwer machen, Korruption aufzudecken. Den Eigentümern des bestechenden Unternehmens fällt es hingegen wesentlich leichter, diese Geheimhaltung zu durchbrechen und geeignete Vorkehrungen gegen Korruption zu treffen. Deshalb besteht das ordnungspolitische Problem darin, Anreize zu setzen, damit Unternehmen sich nicht nur gegen passive Bestechung schützen, sondern vor allem auch konsequent gegen aktive Bestechung vorgehen. Die Hauptthese dieses Beitrags lautet, dass eine indirekt ansetzende Ordnungspolitik zweiter Ordnung erforderlich ist, die das Selbstregulierungspotential der Unternehmen als Corporate Citizens aktiviert und gesellschaftlich für eine effektive Korruptionsprävention in Dienst nimmt.

## **Korruptionsprävention als Ordnungsproblem – Wirtschaftsethische Perspektiven für Corporate Citizenship als Integritätsmanagement**

von Ingo Pies und Peter Sass

Dem traditionellen Verständnis von Ordnungspolitik zufolge setzt der Staat die institutionelle Rahmenordnung. Er definiert die Spielregeln des Marktes, die die wirtschaftlichen Akteure bei ihren Spielzügen zu beachten haben. Dieses traditionelle Verständnis muss in dreierlei Hinsicht modifiziert und konstruktiv weiterentwickelt werden, um auch zukünftig Orientierungskraft entfalten zu können: (a) Zahlreiche Probleme überschreiten die Grenzen eines Nationalstaates und müssen daher international geregelt werden. (b) Die internationalen „New-Governance“-Prozesse der Regelfindung und Regelsetzung finden unter Beteiligung nicht-staatlicher Organisationen statt. Neben Nationalstaaten und ihren Zusammenschlüssen avancieren zivilgesellschaftliche Institutionen und Unternehmen zu politischen Akteuren (welt-)gesellschaftlicher Selbstorganisationen. Daraus folgen neue Anforderungen – an das Selbstverständnis der Akteure und an die Koordinationsfähigkeit politischer Prozesse, aber auch an das heuristische Potential demokratischer Politikberatung. (c) Viele Probleme lassen sich nicht im direkten Durchgriff regeln. Zahlreiche Interaktionen sind so komplex, dass sie nur durch eine Hierarchie von Spielregeln angemessen eingerahmt werden können. Hier kann der Fall auftreten, dass der Staat nicht erst im Hinblick auf die Befolgung von Spielregeln, sondern bereits beim Setzen der Spielregeln auf die konstruktive Mitarbeit gesellschaftlicher Akteure angewiesen ist: So kommt es derzeit auf breiter Front zu einer Re-Aktualisierung der klassischen Idee von Demokratie, derzufolge die Spieler eines Spiels nicht nur für ihre Spielzüge, sondern auch für die Spielregeln (Mit-)Verantwortung übernehmen (müssen).

Besonders interessant hierbei ist, dass das demokratische Konzept des „Bürgers“ zunehmend von natürlichen Personen auf juristische Personen ausgedehnt wird, so dass es auch Organisationen und insbesondere Unternehmen mit umfasst. Hierfür setzt sich in der internationalen wirtschaftsethischen Diskussion allmählich die Bezeichnung „Corporate Citizenship“ durch.<sup>1</sup> Die zugrunde liegende Idee besteht darin, dass ein Unternehmen sich als moralisch integrier Akteur konstituiert und dadurch nicht nur in wirtschaftlicher, sondern allgemeiner auch in gesellschaftlicher Hinsicht zu einem vertrauenswürdigen Kooperationspartner wird. Diese Entwicklung wirft die Frage auf, wie politisch mit der Option umzugehen ist, nicht nur einzelnen Unternehmern, sondern Unternehmen als Organisationen Ordnungsverantwortung zuweisen zu können: Wie lässt sich „Corporate Citizenship“ als gesellschaftlicher Problemlösungsmechanismus (bestmöglich) in Dienst nehmen?

Diese Frage steht im Mittelpunkt des vorliegenden Beitrags. Die zentrale These zu ihrer Beantwortung lässt sich vorab wie folgt formulieren: Korruptionsprävention ist ein Ordnungsproblem, dessen Lösung eine Ordnungspolitik zweiter Ordnung erfordert: nicht nur das Setzen von Anreizen, sondern das Setzen von Anreizen zur Anreizsetzung durch private Organisationen. Konkret bedeutet dies, dass eine erfolgreiche Eindämmung der Korruption nicht *ohne* die Unternehmen – und schon gar nicht *gegen* die Unternehmen –, sondern nur *mit* den Unternehmen organisiert werden kann. Die entscheidende Frage lautet, wie man die

---

<sup>1</sup> Vgl. Brinkmann und Pies (2005).

Unternehmen ins Boot holt: wie man sie als Corporate Citizens daran interessiert, durch eigenes Engagement in Form präventiver Maßnahmen der Korruption wirksam zu begegnen.

Für die demokratische Öffentlichkeit ist hieraus als Schlussfolgerung abzuleiten, dass es nicht allein damit getan ist, den Leidensdruck der Unternehmen zu erhöhen, indem man sie als Korruptionssünder an den Pranger stellt. Vordergründige Zuschreibungen von gut und böse können sogar kontraproduktiv sein. Insofern kann Wirtschaftsethik nur davor warnen, einer unbedachten Moralisierung das Wort zu reden. Um es bildlich auszudrücken: Wenn der Druck im Kessel steigt und die Lok unter Dampf steht, trägt das nur dann zum erwünschten Vorwärtskommen bei, wenn zuvor die Weichen richtig gestellt wurden, so dass sich der Zug auch tatsächlich in die richtige Richtung bewegen kann. Hierfür sind Strukturreformen erforderlich, d.h. institutionelle Weichenstellungen.

Auf internationaler Ebene lassen sich zahlreiche Corporate-Citizenship-Initiativen beobachten, mit denen sich Unternehmen des Themas Korruptionsbekämpfung annehmen und versuchen, zu den erforderlichen Weichenstellungen konstruktiv beizutragen. Drei besonders interessante Initiativen seien hier stellvertretend genannt:

- Der von Kofi Annan ins Leben gerufene „Global Compact“ der Vereinten Nationen lädt Unternehmen und zivilgesellschaftliche Organisationen dazu ein, in Partnerschaft mit staatlichen Institutionen die Prozesse der Globalisierung aktiv zu gestalten und sich für eine nachhaltige Entwicklung zu engagieren. Im Jahr 2004 wurde die Bekämpfung von Korruption als zehntes Prinzip des „Global Compact“ aufgenommen.<sup>2</sup>
- Das „World Economic Forum“ hat zusammen mit „Transparency International“, der auf diesem Gebiet weltweit führenden zivilgesellschaftlichen Organisation, einen Standard erarbeitet, der Unternehmen als Leitbild bei der Implementierung von Integritätsmaßnahmen dient.<sup>3</sup>
- Finanzielle Investoren üben auf den Aktienmärkten Druck aus. Sie registrieren Korruption als unternehmerisches Risiko und fordern als risikopolitische Maßnahme, eine nachhaltige Korruptionsprävention durch ein professionelles Integritätsmanagement anzustreben.<sup>4</sup>

Diese Initiativen sind ermutigend. Sie weisen in die richtige Richtung. Als freiwillige Initiativen sind sie jedoch darauf angewiesen, durch eine flankierende Gesetzgebung unterstützt zu werden, die die Selbstregulierungskräfte der Wirtschaft nicht schwächt, sondern gezielt stärkt. In dieser Hinsicht besteht in Deutschland noch Nachholbedarf. Der Grund hierfür liegt aber nicht einfach darin, dass von staatlicher Seite in Deutschland zu wenig Ressourcen eingesetzt werden, um Korruption zu bekämpfen. Das Defizit ist eher konzeptionell bedingt und besteht darin, dass einseitig auf eine Ordnungspolitik erster Ordnung gesetzt wird, anstatt mit einer Ordnungspolitik zweiter Ordnung die Ressourcen der Privatwirtschaft für eine effektive Korruptionsprävention in Dienst zu nehmen. Auf diese Weise bleibt das Potential einer intelligenten Regulierung weitgehend unausgeschöpft. Die

---

<sup>2</sup> Vgl. The Global Compact (2004).

<sup>3</sup> Vgl. World Economic Forum (2005).

<sup>4</sup> Beispielhaft hierfür ist, dass zahlreiche große institutionelle Investoren die von den Vereinten Nationen initiierten „Principles for Responsible Investment“ unterstützen. Diese Prinzipien wurden von Kofi Annan, dem Generalsekretär der Vereinten Nationen, am 27. April 2006 offiziell vorgestellt. Zum 1. Mai 2006 haben sich bereits Investoren mit einem Finanzvolumen von über 4 Billionen US-Dollar zur Einhaltung dieser Prinzipien verpflichtet. Vgl. hierzu The Global Compact (2006).

(neuen) Möglichkeiten, die Corporate Citizenship bietet, werden in Deutschland noch nicht richtig genutzt.

Die These, dass eine erfolgreiche Korruptionsprävention einer Ordnungspolitik zweiter Ordnung bedarf, wird im Folgenden schrittweise entwickelt. Der erste Abschnitt definiert ein generisches Beispiel für Korruption und erläutert anhand dieses Beispiels die Quelle ihrer Sozialschädlichkeit. Der zweite Abschnitt analysiert die Schwierigkeiten, die auftreten, wenn man dem Korruptionsproblem strafrechtlich begegnen will. Hier werden die Grenzen einer Ordnungspolitik erster Ordnung aufgezeigt. Der dritte Abschnitt identifiziert weitere Akteure, die zur Korruptionsprävention in Anspruch genommen werden können. Er zeigt, welche Möglichkeiten den Eigentümern von Unternehmen zur Verfügung stehen, um aktiver Korruption – einer Bestechung durch die eigenen Mitarbeiter – vorbeugend entgegenzuwirken. Vor diesem Hintergrund diskutiert der vierte Abschnitt das Regelinteresse der Unternehmen an effektiver Korruptionsprävention, während der fünfte Abschnitt die Optionen für eine indirekt ansetzende Ordnungspolitik zweiter Ordnung erörtert. Hier wird aufgezeigt, was getan werden kann, um die Unternehmen anzuregen, die Instrumente einer wirksamen Korruptionsprävention konsequent einzusetzen. Der Beitrag schließt mit einer Zusammenfassung und mit einem Ausblick auf drei Lektionen aus wirtschaftsethischer Sicht.

## 1. Korruption als Tausch zu Lasten Dritter

Ein generisches Beispiel für Korruption lautet wie folgt:

*Herr A leitet eine Beschaffungsabteilung. Für einen Großauftrag organisiert er eine wettbewerbliche Ausschreibung. Sein Arbeitgeber P erwartet, dass durch diese Ausschreibung der Hersteller mit dem günstigsten Preis-Leistungs-Verhältnis ausfindig gemacht und mit der Lieferung beauftragt wird. In Wirklichkeit jedoch lässt sich Herr A von Herrn K bestechen. Er nimmt privat Geld dafür an, dass er das Ausschreibungsverfahren heimlich manipuliert. Herr K ist Angestellter eines Hersteller-Unternehmens, das sich auf diese Weise einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten am Markt verschafft und den Zuschlag erhält, obwohl mindestens ein anderes Unternehmen günstiger gewesen wäre. Herr K bestreitet die Bestechungszahlung an Herrn A nicht aus eigenen Mitteln, sondern aus einer schwarzen Kasse des Unternehmens, für das er den Auftrag besorgt.<sup>5</sup>*

In diesem Beispiel sollen verschiedene Punkte bewusst offen gehalten werden.

- Offen bleibt, ob der Arbeitgeber P im öffentlichen oder im privatwirtschaftlichen Bereich angesiedelt ist. In beiden Fällen handelt es sich gleichermaßen um Korruption.
- Damit bleibt auch offen, ob Herr A als Beamter bzw. als Angestellter beim Staat oder als Angestellter bei einem Unternehmen tätig ist.
- Offen bleibt die Motivation von Herrn A. Ob er mit dem Geld eine besonders teure Urlaubsreise finanzieren oder die Operationskosten für seine kranke Frau bestreiten will, spielt für den hier interessierenden Sachverhalt keine Rolle.

---

<sup>5</sup> Das Beispiel ist so zugeschnitten, dass es einem wichtigen empirischen Befund Rechnung trägt: Im Jahr 2004 wurden in der Bundesrepublik im Zusammenhang mit Korruptionsvorfällen 1.441 Tatverdächtige ermittelt, von denen bei 1.241 Angaben über ihre Funktion vorliegen. In 28% der Fälle handelte es sich um Firmeninhaber, in 72% der Fälle hingegen waren die geleisteten Korruptionszahlungen Angehörigen der Geschäftsführung oder sonstigen Unternehmensmitarbeitern zuzuordnen. Vgl. Bundeskriminalamt (2005; S. 39).

- Offen bleibt auch die Motivation von Herrn K. Ob er durch den Akt der Bestechung seine eigene Karriere voranbringen will oder ob es ihm lediglich darum geht, die Arbeitsplätze seiner Kollegen zu sichern, spielt für den hier interessierenden Sachverhalt ebenfalls keine Rolle.
- Offen bleibt, ob die Initiative zur Korruption von A oder von K ausgeht.
- Offen bleibt schließlich auch, ob die Korruption dazu führt, dass für eine gegebene Qualität ein zu hoher Preis gezahlt wird, ob für einen gegebenen Preis eine zu geringe Qualität eingekauft wird oder ob eine Kombination beider Fälle vorliegt.

Hingegen sind die folgenden Punkte des generischen Beispiels von systematischer Bedeutung (Abb. 1):

- A steht in einem Vertragsverhältnis mit P. Er handelt als Agent eines Prinzipals: P als Prinzipal delegiert an den Agenten A Entscheidungsbefugnisse, die A im Interesse von P ausüben soll. P zahlt dafür – und vertraut darauf –, dass sein Angestellter A den günstigsten Auftrag vergibt.
- Die Akteure A und K vereinbaren eine illegale Transaktion. K betätigt sich als Klient. Er besticht A. Der Agent A akzeptiert eine Zahlung, für die er im Gegenzug eine Manipulation vornimmt, durch die das Unternehmen, für das K arbeitet, einen unberechtigten Wettbewerbsvorteil erlangt.
- Die illegale Transaktion zwischen Agent und Klient beeinträchtigt den legalen Vertrag zwischen Agent und Prinzipal. Die zwischen A und K vereinbarte Korruption ist eine Interaktion zu Lasten Dritter: P wird geschädigt.
- Agent und Klient versuchen, den Akt der Korruption und die durch sie verursachte Schädigung vor dem Prinzipal geheimzuhalten. A und K errichten eine Informationsbarriere, damit P gar nicht erst merkt, dass sich A privat bereichert hat und dass P ein Nachteil entsteht, weil die Auftragsvergabe nicht an den Hersteller mit dem günstigsten Preis-Leistungs-Verhältnis erfolgt.

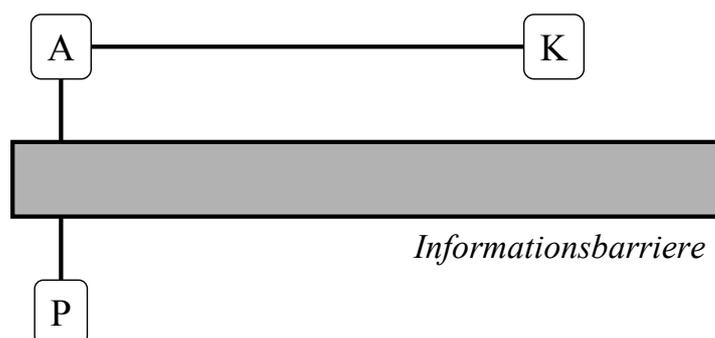


Abbildung 1: Korruption als Geheimhaltungsdelikt zu Lasten Dritter

Mithin handelt es sich bei Korruption um eine ganz besondere Form von Wirtschaftskriminalität: Korruption ist ein Geheimhaltungsdelikt, in das mindestens drei Akteure involviert sind. Anders als etwa bei Diebstahl oder Betrug geht es paradigmatisch nicht um eine bilaterale Täter-Opfer-Konstellation, sondern um eine trilaterale Konstellation: Es geht systematisch um (mindestens) *zwei* Täter, die sich auf Kosten ihres Opfers wechselseitig mit Vorteilen versorgen und dies dem Opfer gegenüber zu verheimlichen bemüht sind.

Würde man isoliert nur die Interaktion zwischen Agent und Klient in Augenschein nehmen, so ließe sich Korruption nicht von einem normalen Tauschakt unterscheiden: Die Interaktion kommt freiwillig zustande, und zwar in Erwartung einer wechselseitigen Besserstellung durch Kopplung von Leistung und Gegenleistung.<sup>6</sup> Die Sozialschädlichkeit der Korruption rückt erst dann ins Blickfeld, wenn man betrachtet, welche Auswirkung der Akt der Bestechung auf die Beziehung zwischen Agent und Prinzipal hat. Hinsichtlich der Sozialschädlichkeit von Korruption sind nun zunächst zwei Effekte zu unterscheiden: ein direkter und ein indirekter Effekt. Der direkte Effekt betrifft den Nachteil, den der Prinzipal unmittelbar selbst erleidet. Der indirekte Effekt besteht aus negativen Externalitäten, durch die weitere Akteure in Mitleidenschaft gezogen werden.

Anhand des generischen Beispiels argumentiert: Wird aufgrund der Ausschreibungsmanipulation für eine gegebene Qualität ein vergleichsweise zu hoher Preis bezahlt, so muss der Prinzipal für den vergebenen Auftrag unnötige Mehrausgaben tätigen. Hier entsteht primär ein direkter Effekt. Wird hingegen aufgrund der Ausschreibungsmanipulation für einen gegebenen Preis eine vergleichsweise zu niedrige Qualität eingekauft, dann können durchaus auch indirekte Effekte auftreten. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn bestimmte Sicherheitsvorschriften nicht beachtet und folglich Dritte gefährdet werden. Ein spektakuläres Beispiel hierfür sind einstürzende Neubauten, die korruptionsbedingt mit Billigbeton errichtet wurden. Geschädigt ist hier nicht nur der Prinzipal, der mit dem Gebäude einen im Wert überschätzten Vermögensgegenstand erwirbt. Indirekt – aber möglicherweise sogar besonders gravierend – negativ betroffen sind hier vor allem auch jene Nutzer des Gebäudes und jene unbeteiligten Passanten, die durch den Einsturz zu Schaden kommen.

Die Sozialschädlichkeit von Korruption ist aber noch wesentlich höher, als es sich auf den ersten Blick erschließt. Statisch betrachtet, kann Korruption die Anreize zur Durchführung eines gegebenen Projekts verzerren.<sup>7</sup> Dynamisch betrachtet, kann aber auch der Fall auftreten, dass bestimmte Projekte überhaupt nur deshalb durchgeführt werden, weil sich damit Korruptionszahlungen erwirtschaften lassen. Beispielsweise ist die in der Entwicklungszusammenarbeit oft beklagte Bevorzugung von wenigen zentralen Großprojekten gegenüber vielen dezentralen kleineren Projekten, die Bevorzugung von Sachkapitalinvestitionen gegenüber Humankapitalinvestitionen und die Bevorzugung von Rüstungsausgaben gegenüber Sozialausgaben für Bildung und Gesundheit – vielleicht nicht nur, aber sicherlich auch – ein Korruptionsphänomen. Vor diesem Hintergrund kann es nicht verwundern, dass die Weltbank seit geraumer Zeit Korruption als das größte Hindernis für nachhaltige Entwicklung ausgemacht hat.<sup>8</sup> Aber auch in entwickelten Ländern können solche Effekte auftreten. Man denke nur an die korruptionsbedingten Folgekosten zu groß dimensionierter Infrastruktureinrichtungen wie etwa Müllverbrennungsanlagen.

All diese Beispiele machen deutlich, dass die direkten und indirekten Nachteile, die der Prinzipal und andere Betroffene zu tragen haben, wesentlich größer sein können als die Vorteile, die sich Agent und Klient illegal verschaffen. Anders formuliert: Korruption ist ein

---

<sup>6</sup> Dies dürfte manche Autoren dazu verleitet haben, der Korruption wohlfahrtsfördernde Wirkungen zuzuschreiben. Vor allem im Hinblick auf die Korruption im öffentlichen Sektor findet sich in der frühen Korruptionsliteratur vereinzelt die Einschätzung, dass „Schmiergeld“ bzw. „speed money“ auch als gesellschaftlich vorteilhaft eingeschätzt werden kann, weil es dazu beiträgt, bürokratische Ineffizienzen abzubauen. Vgl. dazu Leff (1964, 1999), Huntington (1968, 1999), Leys (1965), Lien (1986) sowie Lui (1985).

<sup>7</sup> Vgl. Tanzi und Davoodi (1997), Mauro (1998), Gupta, de Mello und Sharan (2001) sowie Pies und Sass (2005).

<sup>8</sup> Bereits 1996 hat James D. Wolfensohn kurz nach seinem Antritt als Präsident der Weltbank das Thema der Korruptionsbekämpfung auf die internationale Agenda gesetzt. Vgl. Weltbank (2006).

sehr ineffizientes Redistributionsinstrument. Die Sozialschädlichkeit von Korruption kann gigantische Ausmaße annehmen.<sup>9</sup>

## 2. Korruption und die Grenzen des Strafrechts

Durch Korruption wird das Delegationsverhältnis zwischen Agent und Prinzipal unterminiert. Hier wird Vertrauen enttäuscht. Das ist nicht nur moralisch bedenklich, sondern auch ökonomisch besorgniserregend. Delegationsbeziehungen haben für das System marktlicher Arbeitsteilung eine fundamentale Bedeutung. Insofern konstituiert Korruption in der Tat ein Ordnungsproblem: Die Diagnose lautet, dass marktwirtschaftliche Zusammenarbeit durch Korruption be- oder gar verhindert wird, weil weniger delegiert oder ander(e)s delegiert wird, wenn Prinzipale befürchten müssen, durch korrupte Agenten geschädigt zu werden.

Wollte man die Bekämpfung der Korruption allein zur Privatsache der Prinzipale erklären, so wäre damit zu rechnen, dass die Präventionsanstrengungen geringer ausfielen, als es gesellschaftlich erwünscht wäre. Hierfür sind im Wesentlichen zwei Gründe verantwortlich. Zum einen kann es vorkommen, dass nicht nur ein einzelner Prinzipal, sondern eine Gruppe von Prinzipalen einen Agenten beauftragt, so dass unter den Prinzipalen ein Problem kollektiven Handelns auftreten kann, wenn es darum geht, sich vor Korruption zu schützen. Zum anderen haben Prinzipale allenfalls ein Interesse daran, den von ihnen selbst zu tragenden Korruptionsschäden vorzubeugen. Es ist also davon auszugehen, dass sie sich bei ihren Präventionsanstrengungen davon leiten lassen, nur die direkten Effekte, nicht jedoch die indirekten Effekte zu vermeiden. Insofern besteht ein Problem kollektiven Handelns auch zwischen den Prinzipalen und den von Korruptionsschäden indirekt Betroffenen.

Vor diesem Hintergrund wird verständlich, warum Staaten – zumal demokratisch verfasste Rechtsstaaten marktwirtschaftlicher Prägung – darum bemüht sind, die Delegationsbeziehung zwischen Agent und Prinzipal – und vor allem: die Integrität dieser Beziehung als Vertrauensverhältnis – durch den Einsatz rechtlicher Instrumente zu schützen. Hierzu wird primär das Instrument des Strafrechts eingesetzt: Korruption ist verboten. Sie wird staatlich geahndet. Dies lässt sich als Ordnungspolitik erster Ordnung interpretieren: Der Staat versucht, durch Setzen von Anreizen das gewünschte Ergebnis einer wirksamen Korruptionsprävention im direkten Durchgriff zu erreichen. Diese Maßnahmen erfreuen sich in der Öffentlichkeit breiter Zustimmung<sup>10</sup> und sind so für die Politik sehr attraktiv. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass im letzten Jahrzehnt die strafrechtlichen Regelungen gegen Korruption in Deutschland wesentlich ausgebaut worden sind.<sup>11</sup>

Allerdings sind dem Strafrecht als Instrument der Korruptionsprävention enge Grenzen gesetzt (Abb. 2). Dies liegt vor allem daran, dass es auch für staatliche Instanzen keinen Königsweg gibt, die Informationsbarriere zu durchbrechen, die Agent und Klient um sich aufzubauen, um dem Prinzipal zu verheimlichen, dass er geschädigt wird. Es ist diese

---

<sup>9</sup> Für einen ausführlichen Überblick über die empirische Literatur zur Abschätzung der durch Korruption verursachten Schäden vgl. die Studie von Pies, Sass und Meyer zu Schwabedissen (2005).

<sup>10</sup> In einer bundesweiten Umfrage von Emnid aus dem Jahr 2003 schlagen 57,5% der Befragten eine Intensivierung staatlicher repressiver Maßnahmen gegen Korruption vor. Vgl. Kury und Würger (2004; S. 306). In einer FORSA-Studie aus dem Jahr 2002 plädieren 84% der Befragten mittelständischen deutschen Unternehmen für eine Verschärfung der Gesetze gegen Korruption. Vgl. Köhlhorn und Schweinsberg (2002).

<sup>11</sup> Für einen Überblick über die strafrechtlichen Regelungen gegen Korruption und ihre diversen Weiterentwicklungen in den letzten Jahren vgl. Bannenberg (2002; S. 16-26). Zu den organisatorischen Maßnahmen für eine effektivere Strafverfolgung von Korruptionsdelikten vgl. Bundeskriminalamt (2004; S. 57-59), Bundeskriminalamt (2005; S. 68-73) sowie Transparency International (2003).

Geheimhaltung, durch die die präventive Wirkung des Strafrechts weitgehend ausgehebelt wird. Im Unterschied zu zahlreichen anderen Arten von Kriminalität gilt im Fall der Korruption: Das Opfer scheidet mangels Information als Verbündeter der Strafverfolgung weitgehend aus. Damit entfällt bei Korruption ein wichtiger Mechanismus zur Entdeckung von Kriminalität: die Anzeige durch die Betroffenen.<sup>12</sup>

Obwohl Agent und Klient durch das Strafrecht bedroht sind – und so von korrupten Verhaltensweisen abgeschreckt werden (sollen) –, müssen sie nur eine geringe Entdeckungswahrscheinlichkeit in ihr Kalkül einbeziehen. Die Entdeckungswahrscheinlichkeit ist deshalb gering, weil es den Strafverfolgungsbehörden mangels begründeten Anfangsverdachts nicht möglich ist, gezielte Ermittlungen zu führen. Hinzu kommt, dass die Entdeckungswahrscheinlichkeit durch eine Perfektionierung der Geheimhaltungspraktiken weiter gesenkt werden kann, während umgekehrt die Strafverfolgungsbehörden enorme Kontrollkosten zu tragen hätten, wenn sie die Bestrafungswahrscheinlichkeit durch eigenständige Ermittlungen in signifikante Höhen treiben wollten.<sup>13</sup>

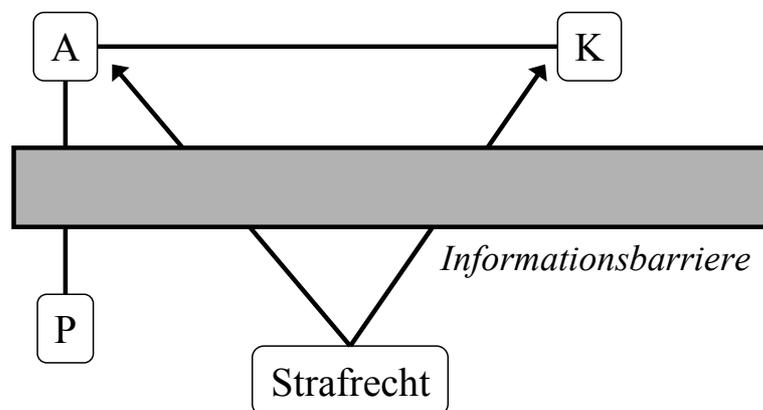


Abbildung 2: Korruption und die Grenzen des Strafrechts

Im Prinzip wäre es möglich, die geringe Abschreckungswirkung niedriger Bestrafungswahrscheinlichkeiten dadurch zu kompensieren, dass man die Strafen entsprechend hoch ansetzt. Doch einem solchen rechtspolitischen Trade-Off sind ebenfalls enge Grenzen gesetzt. Zum einen deutet die Evidenz mancher Entwicklungsländer darauf hin, dass in vielen Fällen selbst die Todesstrafe nicht ausreicht, um die erwünschte Abschreckungswirkung zu entfalten.<sup>14</sup> Zum anderen gilt für zahlreiche Demokratien, dass das Rechtsempfinden der Bürger und die Prinzipienorientierung des Rechtssystems die Bemessung der Strafhöhe – mit guten Argumenten! – an den Grundsatz der Verhältnismäßigkeit binden.

<sup>12</sup> Hier sprechen die Daten der polizeilichen Statistik eine deutliche Sprache: Gehen bei allen Kriminalitätsformen 90% der strafrechtlichen Ermittlungen auf private Anzeigersteller zurück, sind es bei Korruption weniger als 10%. Vgl. Bannenberg (2002; S. 448).

<sup>13</sup> Die Schätzungen zur Höhe des Dunkelfeldes (der Zahl der nicht entdeckten Korruptionsfälle) machen dies deutlich: Einige Experten gehen bei Korruption von einem Dunkelfeld von 95% aus – nur jeder 20. Fall der Korruption werde aufgedeckt. Vgl. hierzu Bannenberg und Schaupensteiner (2004; S. 37-38). Andere Quellen stehen einer derartigen Quantifizierung zwar skeptisch gegenüber, stimmen jedoch generell zu, dass das Dunkelfeld als erheblich anzusehen sei. Vgl. dazu Bundesministerium des Innern und Bundesministerium der Justiz (2001; S. 162-172) sowie Bundeskriminalamt (2005; S. 7 und S. 18).

<sup>14</sup> Vgl. Steinrücken (2004; S. 302-303).



leichter fällt, Informationen darüber zu erhalten, dass im eigenen Unternehmen eine schwarze Kasse angelegt und zur Bestechung von Kunden eingesetzt wird. Die Verwendung der Bestechungszahlung erfolgt außerhalb der den Beschaffungsauftrag erteilenden Organisation. Deshalb hat P auf diese Zahlung – und auf Informationen über diese Zahlung – keinen leichten Zugriff. Die Quelle der Bestechungszahlung jedoch liegt innerhalb des den Beschaffungsauftrag erhaltenden Unternehmens. Sie liegt folglich innerhalb eines Bereichs, über den E Regelungshoheit beanspruchen – und durchsetzen! – kann. Insofern fällt es mit Blick auf den Korruptionsvorgang E prinzipiell leichter als P, sich Informationen zu beschaffen. Anders formuliert: Die Informationsbarriere, die Agent und Klient um sich errichten, ist gegenüber E aus systematischen Gründen porös, während sie gegenüber P – und, nota bene, gegenüber den Strafverfolgungsbehörden – nahezu lückenlos ausgestaltet werden kann.

Aus diesem Befund folgen zwei weiterführende Fragen. Die erste Frage lautet: Was können Eigentümer tun, um zu verhindern oder zumindest zu erschweren, dass aus ihrem Unternehmen heraus Bestechungszahlungen geleistet werden? Welche Optionen zur Korruptionsprävention stehen ihnen zur Verfügung? Die zweite Frage lautet: Wie können die Unternehmenseigentümer als Verbündete für eine wirksame Korruptionsprävention gewonnen werden? Wie kann man sie daran interessieren, ihre privilegierte Position eines relativ kostengünstigen Zugangs zu relevanten Informationen dem gesellschaftlichen Anliegen dienstbar zu machen, das Ordnungsproblem der Korruption lösen zu helfen und in diesem Sinne Ordnungsverantwortung zu übernehmen?

Die zweite Frage wird im übernächsten Abschnitt behandelt. Der Rest dieses Abschnitts widmet sich der Beantwortung der ersten Frage. Zu diesem Zweck wird das Blickfeld nochmals erweitert (Abb. 4). Auf diese Weise wird sichtbar, dass in einen Korruptionsvorgang typischerweise weitere Akteure involviert sind, weil der bestechende Klient auf Unterstützung aus seinem eigenen Unternehmen angewiesen ist.<sup>15</sup> Hier lassen sich Mittäter ( $K_{MT}$ ) und Mitwisser ( $K_{MW}$ ) unterscheiden. Erstere fördern das korrupte Verhalten des Klienten durch aktive Komplizenschaft, letztere durch passives Dulden.

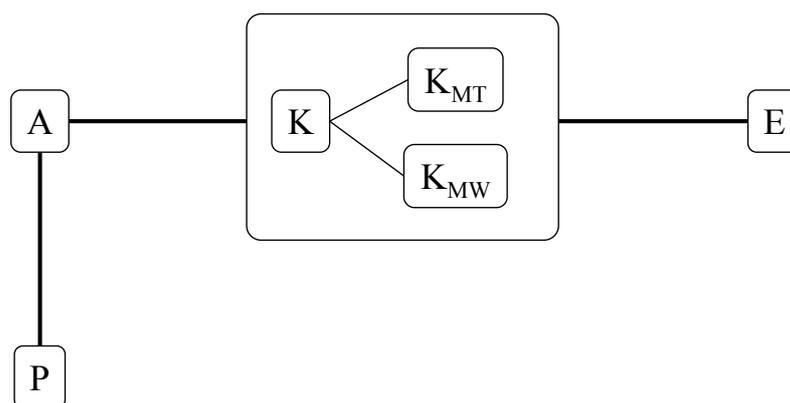


Abbildung 4: Korruption als unternehmensinternes Kooperationsproblem

<sup>15</sup> Für ein funktionierendes Korruptionsarrangement – hier stark vereinfachend als „schwarze Kasse“ bezeichnet – sind innerhalb des bestechenden Unternehmens i.d.R. umfangreiche Vorkehrungen erforderlich. Das Anlegen einer schwarzen Kasse erfordert Scheinrechnungen und Scheinlieferungen, unter Umständen auch den Einsatz von Tarnfirmen und Auslandskonten, sowie ausgeklügelte Maßnahmen zur Geldwäsche und zur Verschleierung des Geldflusses. Für eine ausführliche Beschreibung dieses Syndroms vgl. Bannenberg und Schuppensteiner (2004; S. 77-92). Insofern ist im Regelfall davon auszugehen, dass Korruption nicht von einer einzelnen Person im Alleingang organisiert werden kann.

Bezogen auf das generische Beispiel, könnte man sich vorstellen, dass der Leiter der Rechnungsabteilung als Mittäter aktiv daran beteiligt ist, eine schwarze Kasse anzulegen und für Bestechungsvorgänge einzusetzen, während ein Mitarbeiter in der Rechnungsabteilung durch Zufall hiervon Kenntnis erhält, zum unbeteiligten Mitwisser wird und – sei es aus persönlicher Loyalität, sei es aus Furcht vor Repressalien oder anderen Unannehmlichkeiten – sich dafür entscheidet, beide Augen zuzudrücken und sein Wissen für sich zu behalten.

Vor diesem Hintergrund lässt sich nun folgende Doppelthese formulieren: Für den bzw. die Eigentümer E des bestechenden Unternehmens besteht die ideale Option einer vorbeugenden Korruptionsbekämpfung darin, in Bezug auf Mittäter die präventive Anreizstruktur eines zweiseitigen Gefangenendilemmas und in Bezug auf Mitwisser die präventive Anreizstruktur eines einseitigen Gefangenendilemmas zu etablieren. Diese Doppelthese gilt es nun zu erläutern.

((1)) Betrachtet man Korruption als das Resultat einer gelingenden Kooperation zwischen dem die Bestechung durchführenden Klienten und einem oder mehreren Mittätern, die ihn bei dieser Bestechung aktiv unterstützen, so rückt die Frage in den Vordergrund, wie diese gelingende Kooperation unterminiert werden kann. Ein klug ausgestaltetes unternehmensinternes Kontroll- und Sanktionssystem gegen Korruption könnte hier zum Einsatz kommen.<sup>16</sup> Allerdings ist dabei Folgendes zu berücksichtigen. Abb. 5a zeigt, dass hohe Strafen allein – als undifferenzierte Sanktionen – das Problem unerwünschter Kooperation nicht lösen, sondern sogar verschärfen können: Konfrontiert mit der Alternative, den Korruptionsvorgang zu offenbaren oder die illegale Kooperation fortzusetzen, führen undifferenziert hohe Strafen zu einer Anreizkonstellation, durch die Klient und Mittäter darin bestärkt werden, mit der Korruption fortzufahren und lediglich ihre Geheimhaltung zu perfektionieren. Ihr pareto-superiores Nash-Gleichgewicht liegt in Quadrant I. Für beide Seiten ist es individuell vorteilhaft, den Korruptionsvorgang *nicht* zu offenbaren. Diese Anreizkonstellation wird durch undifferenziert hohe Sanktionen, wie sie etwa das Strafrecht in Deutschland gegenwärtig setzt, nicht aufgesprengt, sondern geradezu einzementiert.

Demgegenüber zeigt Abb. 5b, wie eine Anreizkonstellation beschaffen sein müsste, die die Kooperation zwischen Klient und Mittäter(n) verlässlich destabilisiert: Entscheidend ist die Beeinflussung der Pay-Offs in den Quadranten II und IV, die nur durch differenzierte Sanktionen erreicht werden kann, wie sie beispielsweise eine Kronzeugenregelung anstrebt. Wird die einseitige Offenbarung des Korruptionsvorgangs – sei es durch Strafnachlässe, sei es durch Belohnungen – hinreichend stark honoriert, während umgekehrt die einseitige Nicht-Offenbarung mit einem Extra-Malus stärker bestraft wird, so verlagert sich das Nash-Gleichgewicht von Quadrant I zu Quadrant III. Für alle Beteiligten wird es nun zur dominanten Strategie, ihre Kooperation zu beenden und den Korruptionsvorgang zu offenbaren, auch wenn sie sich dadurch schlechter stellen und ein pareto-inferiores Ergebnis erzielen. Eine solche Anreizstruktur antizipierend, liegt es im eigenen Interesse rationaler Akteure, Korruptionshandlungen von vornherein zu unterlassen.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Ein internes Kontrollsystem kann die Instrumente des Rechnungswesens auch gezielt zur Korruptionsprävention einsetzen. Hierfür muss die entsprechende Abteilung allerdings über die erforderliche Personal- und Sachausstattung verfügen. Auch externe Stellen können hier hilfreich eingesetzt werden, z.B. durch eine Installation von (anonymen) Hinweisgeber-Systemen oder in Form einer auch speziell auf Korruption ausgerichteten Kontrolle durch Wirtschaftsprüfer. Als unternehmensinterne Sanktionen kommen Maßnahmen wie Abmahnung, Verweis, Strafversetzung, Gehaltskürzung und Kündigung in Frage. Vgl. hierzu Transparency International (2004).

<sup>17</sup> In Deutschland wird gegenwärtig darüber diskutiert, ob man Kronzeugenregelungen für die strafrechtliche Verfolgung von Korruption einführen sollte. Vgl. hierzu Bannenberg (2002; S. 422-425, 428-432) und Lejeune (2004). Diese Diskussion ergänzend, sei hier darauf hingewiesen, dass es nicht nur leichter – weil rechtspolitisch

Korruption offenbaren?

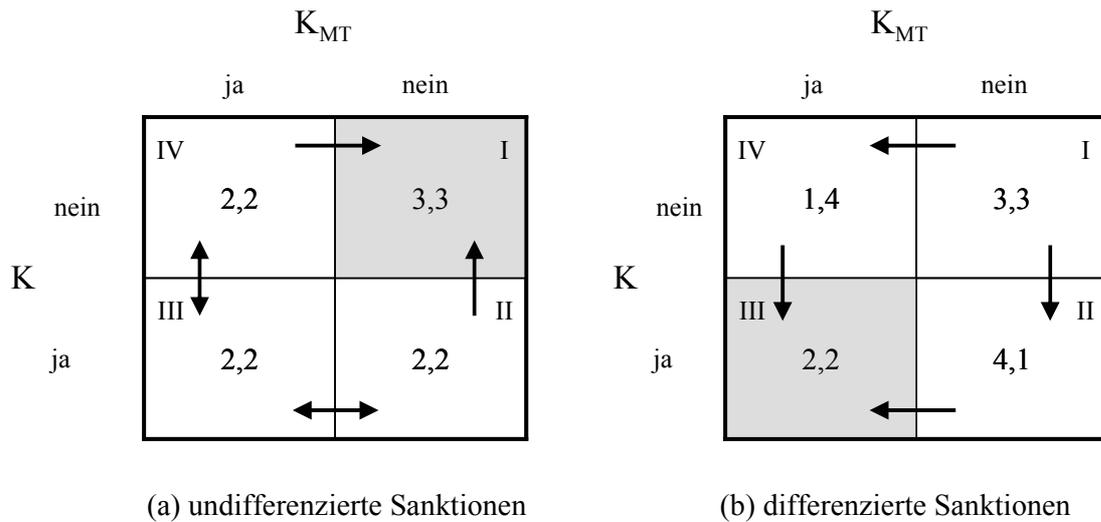


Abbildung 5: Das Kooperationsproblem zwischen Klient und Mittäter(n)

((2)) Betrachtet man Korruption als das Resultat einer gelingenden Kooperation zwischen dem die Bestechung durchführenden Klienten und einem oder mehreren Mitwissern, die seine Bestechung passiv dulden, so rückt zunächst die Frage in den Vordergrund, wie das Phänomen einer gelingenden Kooperation erklärt – d.h. rational rekonstruiert – werden kann. Abb. 6a gibt hierüber Aufschluss.

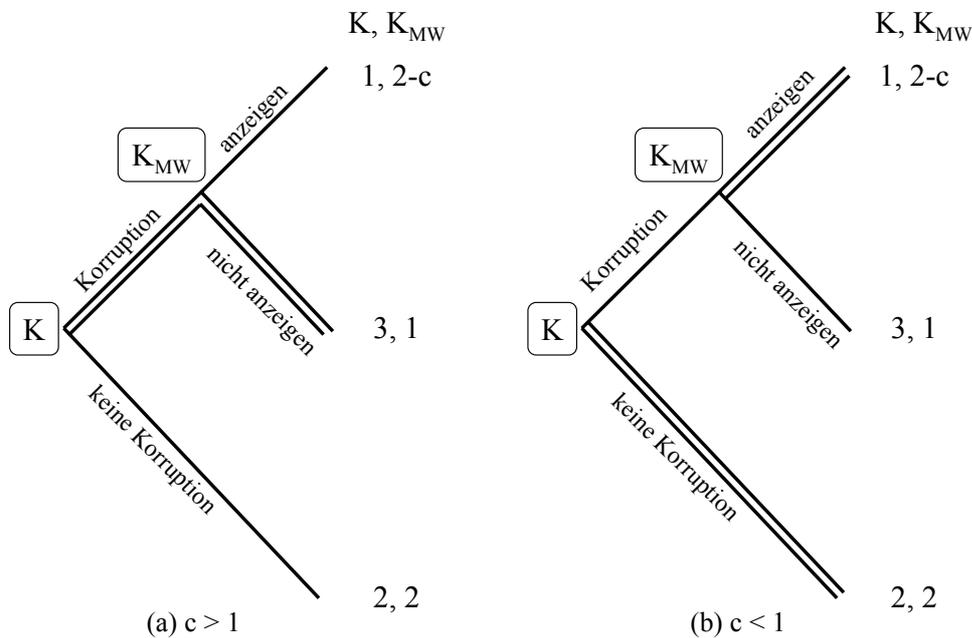


Abbildung 6: Das Kooperationsproblem zwischen Klient und Mitwisser(n)

unbedenklicher –, sondern auch effektiver sein könnte, Kronzeugenregelungen nicht auf der strafrechtlichen Ebene durch den Staat, sondern auf der privatrechtlichen Ebene durch die Unternehmen einzuführen. Die Wirksamkeit dieses Instruments setzt jedoch voraus, dass die unternehmensinternen Anreize nicht durch strafrechtliche Regelungen ausgehebelt werden. Dieser Aspekt scheint in der aktuellen Diskussion – vor allem in der Diskussion um Verschärfungen des Strafrechts – deutlich unterbelichtet zu sein.

Abgebildet ist ein Spiel zwischen Klient (K) und Mitwisser(n) ( $K_{MW}$ ), in dem der Spieler  $K_{MW}$  nach erfolgter Korruption vor der Wahl steht, die vom Klienten geleistete Bestechung, von der er zufällig Kenntnis erhalten hat, zur Anzeige zu bringen. Für den Klienten besteht das schlechteste Ergebnis im Spiel darin, nach erfolgter Korruption angezeigt zu werden. Das für ihn beste Ergebnis besteht darin, nach erfolgter Korruption nicht angezeigt zu werden. Verglichen mit diesen beiden Resultaten, nimmt die Unterlassung der Korruption für ihn eine mittlere Stellung ein. Seine Pay-Offs spiegeln genau dies wider ( $1 < 2 < 3$ ).

Der Pay-Off-Struktur für den oder die Mitwisser liegen folgende Überlegungen zugrunde: Für den Fall, dass der Klient die Korruption unterlässt, so dass eine Mitwisserschaft im engeren Sinne gar nicht erst entstehen kann, wird der Pay-Off für  $K_{MW}$  auf den Wert 2 normiert. Unterbleibt nach erfolgter Korruption eine Anzeige, so wird immerhin das Rechtsbewusstsein verletzt. Diesem Resultat wird der vergleichsweise niedrigere Pay-Off 1 zugeordnet. Erfolgt hingegen eine Anzeige, so bleibt das Rechtsbewusstsein zwar intakt, doch ist mit anderen Kosten materieller oder immaterieller Art zu rechnen, die für den Mitwisser anfallen und mit dem Buchstaben „c“ bezeichnet werden. Solche Kosten sind vielfältig.<sup>18</sup> Zum einen wird es generell als unangenehm empfunden, andere Menschen zu beschuldigen. Dies kann besonders dann als gravierend ins Gewicht fallen, wenn es sich um Kollegen oder Vorgesetzte handelt, zu denen eine persönliche Beziehung besteht. Zum anderen können Mitwisser negative Konsequenzen für sich selbst befürchten. Hier reicht das Spektrum möglicher Risiken von Repressalien seitens des Unternehmens bis hin zum Ostrazismus durch Teammitglieder, die die Anzeige als Verletzung von Loyalitätspflichten oder sogar als Verrat interpretieren. Pointiert zusammengefasst, stehen für den Mitwisser Kooperationsrenten auf dem Spiel, die er riskiert, wenn er die Korruption zur Anzeige bringt, weil nicht klar abzuschätzen ist, dass alle Vertrauensbeziehungen, von denen er beruflich (und privat) profitiert, nach seiner Anzeige intakt bleiben werden.

Sind die befürchteten Kosten hinreichend hoch ( $c > 1$ ), wird ein Mitwisser lieber in Kauf nehmen, den ihm zur Kenntnis gelangten Rechtsbruch zu ignorieren und eine Anzeige zu unterlassen. Dies antizipierend, hat der Klient keinen Grund, sein korruptes Verhalten zu ändern. Die gleichgewichtige Strategiekombination ist durch das Pay-Off-Paar (3,1) gekennzeichnet: Trotz unbeabsichtigter Mitwisserschaft bleibt die Korruption stabil.

Der für das Spielergebnis ausschlaggebende Kostenfaktor (c) ist für die Unternehmensleitung und mithin letztlich für den oder die Eigentümer E eine beeinflussbare Größe. Hier seien nur zwei Maßnahmen angeführt, die sich miteinander kombinieren lassen und eine besonders starke präventive Wirkung entfalten können: (a) Erstens macht es einen großen Unterschied, ob die Erwartungen des Unternehmens an den Mitwisser im Diffusen gelassen werden oder ob z.B. ein Verhaltenskodex Transparenz schafft, indem er klar festlegt, dass es eine Kommunikationspflicht für Verdachtsfälle gibt. Mit Hilfe transparenter Regeln kann Mitarbeitern der Weg aus Loyalitätskonflikten gewiesen und eine Entscheidungshilfe für Zweifelsfälle an die Hand gegeben werden.<sup>19</sup> (b) Hilfreich ist auch, wenn von Seiten des Unternehmens Verfahrensroutinen – d.h. Ansprechpartner, Kompetenzzuweisungen usw. – festgelegt und – z.B. durch regelmäßige Mitarbeiterschulungen – kommuniziert werden, die Anwendung finden, um Verdachtsfälle abzarbeiten. Eine hinsichtlich ihrer Anreizwirkungen besonders interessante Maßnahme in diesem Zusammenhang ist „Whistle-Blowing“, d.h. die Einrichtung eines strukturierten Verfahrens für Hinweisgeber, bei dem diese ihre Identität

---

<sup>18</sup> Zu möglichen Kosten für Hinweisgeber vgl. Lambsdorff und Nell (2005; S. 784) sowie Schönefeldt (2005).

<sup>19</sup> Verhaltenskodizes sind ein strategisches Instrument für Corporate Citizenship. Vgl. Beckmann, Kraft und Pies (2006).

nicht offenbaren müssen.<sup>20</sup> Mit Hilfe einer anonymen Meldung kann ein Mitwisser seinem Gewissen folgen, ohne negative Folgen für die eigene Person befürchten zu müssen, weil sämtliche Kooperationsbeziehungen trotz Anzeige weitestgehend unbeeinträchtigt bleiben.<sup>21</sup>

Gelingt es aufgrund solcher Maßnahmen, die befürchteten Kosten gering zu halten ( $c < 1$ ), so verändert sich das Spielgleichgewicht (Abb. 6b): Wenn es für Mitwisser rational wird, Verdachtsfälle zur Anzeige zu bringen, wird es für Klienten rational, Korruption zu unterlassen.

((3)) Maßnahmen wie das Vier-Augen-Prinzip,<sup>22</sup> das Prinzip einer Job-Rotation<sup>23</sup> oder gezielte Kompetenzaufteilungen<sup>24</sup> und unangemeldete Stichprobenkontrollen erhöhen systematisch die Anzahl von Mittätern und Mitwissern im Unternehmen, mit denen Klienten rechnen müssen, wenn sie eine korrupte Handlung vorbereiten und durchführen wollen. Dies lässt die Organisations- und Risikokosten ansteigen und entfaltet damit eine präventive Abschreckungswirkung.

Darüber hinaus können differenzierte Sanktionen eingesetzt werden, um die explizite Kooperation zwischen Klient und Mittätern zu destabilisieren. Ferner sind Verhaltenskodizes und insbesondere Whistle-Blowing-Systeme geeignet, die stillschweigende Kooperation zwischen Klient und Mitwissern zu destabilisieren.

((4)) Somit bleibt als Zwischenfazit festzuhalten, dass Unternehmenseigentümer eine Menge tun können, wenn sie ernsthaft verhindern wollen, dass aus ihrem Unternehmen heraus mit Korruption gearbeitet wird. Damit rückt nun die Frage in den Vordergrund, wie es um das Interesse der Unternehmen an einer wirksamen Korruptionsprävention bestellt ist. Dieses Interesse umfassend zu aktivieren, ist eine ordnungspolitische Herausforderung. Wie man ihr begegnen kann, ist dann Gegenstand des übernächsten Abschnitts.

#### **4. Das unternehmerische Regelinteresse an Korruptionsprävention**

((1)) Das Potential unternehmensinterner Maßnahmen zur Korruptionsprävention wird gegenwärtig nicht voll ausgeschöpft. Zwar haben Unternehmen in den letzten Jahren verstärkt

---

<sup>20</sup> Zum Whistle-Blowing generell vgl. Leisinger (2003) und Rohde-Liebenau (2005). Zur Notwendigkeit des Schutzes von Hinweisgebern in Fällen von Korruption und zu geeigneten Instrumenten vgl. Transparency International (2004; S. 24, 29, 35), Lambsdorff und Nell (2005; S. 784-786) sowie Schönefeldt (2005). Whistle-Blowing-Systeme werden mittlerweile auch in Deutschland professionell angeboten, so das BKMS®-System der Potsdamer Firma Business Keeper. Zur Implementierung dieses Systems durch das LKA Niedersachsen vgl. Lindner (2004).

<sup>21</sup> Nicht immer kann ein Hinweisgeber anonym bleiben. In diesem Fall müssen Regelungen zum Schutz der Hinweisgeber vor formalen und informalen Sanktionen getroffen werden. Vgl. dazu Schönefeldt (2005), Lambsdorff und Nell (2005, 784-785) sowie Transparency International (2004; S. 24).

<sup>22</sup> Das Vier-Augen-Prinzip bedeutet die Pflicht zur Mitarbeit von mehreren Personen bei bestimmten stark korruptionsgefährdeten Aktivitäten, z.B. bei der Formulierung von Projektanforderungen oder der Vergabe von Aufträgen. Vgl. Transparency International (2004; S. 45).

<sup>23</sup> Zum Instrument der Rotation als Mittel der Korruptionsprävention vgl. Transparency International (2004; S. 38), Bundeskriminalamt (2005; S. 36-37, 55) sowie Abbink (2004).

<sup>24</sup> Kompetenzaufteilung (Funktionentrennung) bedeutet, dass bestimmte Funktionen nicht in einer Hand konzentriert sind, sondern in dem Kompetenzbereich verschiedener Personen liegen. Sinnvoll ist z.B. die Trennung von Investitions- und Einkaufsentscheidungskompetenz, Planungs- und Durchführungsfunktion sowie Operativ- und Kontrollfunktion. Vgl. Transparency International (2004; S. 21).

Anstrengungen unternommen.<sup>25</sup> Dennoch steht außer Zweifel, dass es immer noch beträchtlichen Handlungsbedarf gibt. Folgende Punkte mögen dies verdeutlichen:

- Korruptionsprävention erfordert aufeinander abgestimmte Anreizwirkungen. Deshalb können vereinzelte, punktuell ansetzende Maßnahmen oder das Abarbeiten pauschaler Maßnahmenkataloge nach Kochrezeptmanier die gewünschte Wirkung oft gar nicht entfalten.
- Ebenfalls wenig zielführend ist es, wenn Vorkehrungen zur Korruptionsprävention nicht konsequent umgesetzt werden, also nur auf dem Papier stehen, im Unternehmensalltag aber nicht wirklich gelebt werden.
- In manchen Fällen entsteht zudem der Eindruck, dass das Bemühen, aktive Bestechung – eine Korruption zu Gunsten des eigenen Unternehmens – zu verhindern, nicht recht mithalten kann mit dem Bemühen, passive Bestechung zu erschweren – also Korruption zu Lasten des eigenen Unternehmens zu unterbinden.

Vor diesem Hintergrund kann es nicht verwundern, dass sich in der Literatur zahlreiche kritische Stimmen finden, die die Leistungsfähigkeit der unternehmerischen Präventionsanstrengungen eher zurückhaltend beurteilen.<sup>26</sup>

((2)) Damit erhebt sich nun die Frage, ob man aus diesem Befund auf ein mangelndes Interesse der Unternehmen schließen kann: Steht einer korruptionspräventiven Selbstregulierung der Wirtschaft vielleicht nur im Weg, dass die Unternehmen eine wirksame Bekämpfung von Korruption gar nicht wollen?

Genährt werden solche Zweifel u.a. aus der Beobachtung, dass Korruption in einzelnen Branchen weit verbreitet zu sein scheint, was dann gelegentlich zum Anlass genommen wird, um auf eine unternehmerische Korruptionsmentalität zu schließen. In dieser Hinsicht ist es aufschlussreich, dass für das empirische Phänomen eines brancheninternen Korruptionswettlaufs zwei ganz unterschiedliche Rekonstruktionen möglich sind. Abb. 7 verdeutlicht die beiden Alternativen.

Generell unstrittig ist, dass mittels Korruption versucht wird, einem Unternehmen einen illegalen Wettbewerbsvorteil gegenüber seinen Konkurrenten am Markt zu verschaffen. So erklären sich die Pay-Offs in den Quadranten II und IV. Für Unternehmen  $U_1$  ist jene Strategiekombination am attraktivsten, die ihm einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenzunternehmen  $U_2$  verschafft (Quadrant II), während es für  $U_1$  sehr unattraktiv ist, gegenüber  $U_2$  in Wettbewerbsnachteil zu geraten (Quadrant IV). Die entscheidende Frage ist nun aber, wie es sich mit den Quadranten I und III verhält. Hier sind zwei mögliche Fälle zu unterscheiden: Im ersten Fall (Abb. 7a) richten sich beide Unternehmen im Korruptionssumpf gemütlich ein: Sie bevorzugen das Nash-Gleichgewicht in Quadrant III gegenüber einer allgemeinen Korruptionsfreiheit in Quadrant I. Im zweiten Fall hingegen ist es genau umgekehrt (Abb. 7b). Hier empfinden die beteiligten Unternehmen das Nash-Gleichgewicht als pareto-inferior.

Obwohl beide Fälle prinzipiell denkmöglich sind, ist unter realen Bedingungen doch nur der zweite Fall zu erwarten. Der Grund hierfür liegt darin, dass der angestrebte Wettbewerbs-

---

<sup>25</sup> Vgl. zum Stand der Implementierung der Instrumente der unternehmerischen Prävention von Wirtschaftskriminalität und Korruption Ernst & Young (2003), Friends Ivory & Sime (2002), Gordon und Miyake (2001), KPMG (2003) sowie PwC (2005).

<sup>26</sup> Vgl. Bannenberg (2004; S. 54, 60), Rose-Ackerman (2002; S. 1907). Eine Übersicht der Diskussion mit weiteren Quellen findet sich bei Pope (2000; S. 148-151).

vorteil zunichte gemacht wird, wenn die Korruptionspraxis ihre wettbewerbliche Sogwirkung entfaltet und auch die eigenen Konkurrenten veranlasst, ein korruptes Verhalten an den Tag zu legen.<sup>27</sup> Folglich ist davon auszugehen, dass ein branchenweiter Korruptionswettlauf für alle beteiligten Unternehmen ein soziales Dilemma konstituiert, so dass sie es nicht bedauern, sondern begrüßen würden, aus einer Situation befreit zu werden, aus der sie sich allein nicht gut befreien können, weil jeder einzelne von ihnen „First-Mover-Disadvantages“ befürchtet. Als These formuliert: Den Selbstregulierungskräften der Wirtschaft steht nicht im Weg, dass die Unternehmen keine wirksame Korruptionsprävention wollen. Im Weg steht vielmehr, dass eine wirksame Korruptionsprävention kollektives Handeln erfordert. Dies bedeutet, dass eine Politik der konsequenten Bekämpfung von Korruption nicht gegen die Interessen der Unternehmen erfolgen muss, sondern im (wohlverstandenen) Interesse der Unternehmen erfolgen kann, und zwar insbesondere auch dann, wenn diese Unternehmen in Bestechungsskandale verwickelt sind oder verwickelt waren.<sup>28</sup>

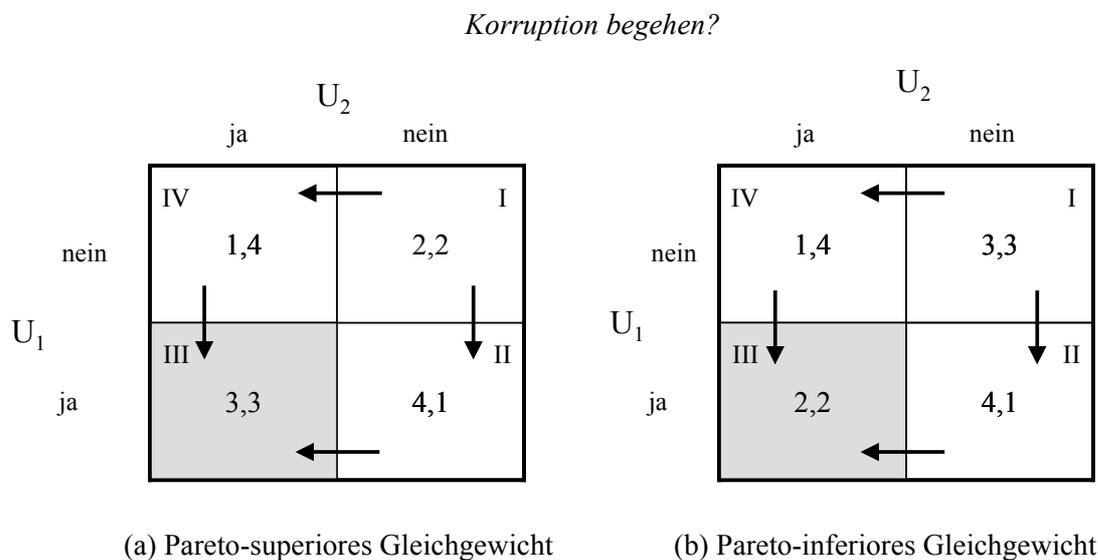


Abbildung 7: Zwei alternative Interpretationen brancheninterner Korruptionswettläufe

## 5. Das ordnungspolitische Problem

Die bisherigen Überlegungen lassen sich wie folgt zusammenfassen: Die Prinzipale des bestochenen Unternehmens haben ein starkes Interesse an Korruptionsprävention, denn sie sind die Verlierer, zu deren Lasten Agent und Klient ihre Manipulation verabreden. Gleichzeitig fällt es den Prinzipalen aufgrund von Informationsasymmetrien sehr schwer, wirksam gegen Korruption vorzugehen. Bei den Eigentümern des bestechenden Unternehmens verhält es sich genau umgekehrt: Als (vermeintliche) Nutznießer der Korruption haben sie – vor allem dann, wenn sie in einem Korruptionssumpf stecken – nur ein schwach ausgeprägtes Handlungsinteresse, der Korruption aktiv entgegenzutreten. Gleichzeitig hätten sie aber Möglichkeiten, dies vergleichsweise preiswert zu tun, eben weil es ihnen sehr viel leichter fällt, die Informationsbarriere zu durchbrechen, mit der Agent und Klient ihre Korruption geheimzuhalten versuchen.

<sup>27</sup> Vgl. hierzu ausführlich Pies, Sass und Meyer zu Schwabedissen (2005; S. 144-149).

<sup>28</sup> Pointiert zugespitzt: Im sozialen Dilemma gibt es keine „revealed preferences“. Deshalb kann man nicht ohne weiteres vom beobachteten Verhalten auf die zugrunde liegenden Motive und Interessenlagen schließen. Im sozialen Dilemma kann man eben nur die Handlungsinteressen beobachten, nicht aber die Regelinteressen.

((1)) Vor diesem Hintergrund besteht das eigentliche Problem in einer Fehlallokation der Präventionsanstrengungen von Eigentümern und Prinzipalen: Insgesamt sind die Präventionsanstrengungen zu gering, und vor allem stimmt die Aufteilung nicht. Die Eigentümer tun zu wenig, und – auch wenn dies vielleicht kontra-intuitiv anmuten mag – die Prinzipale tun zu viel. Abb. 8 hilft, den Sachverhalt anschaulich zu machen.<sup>29</sup>

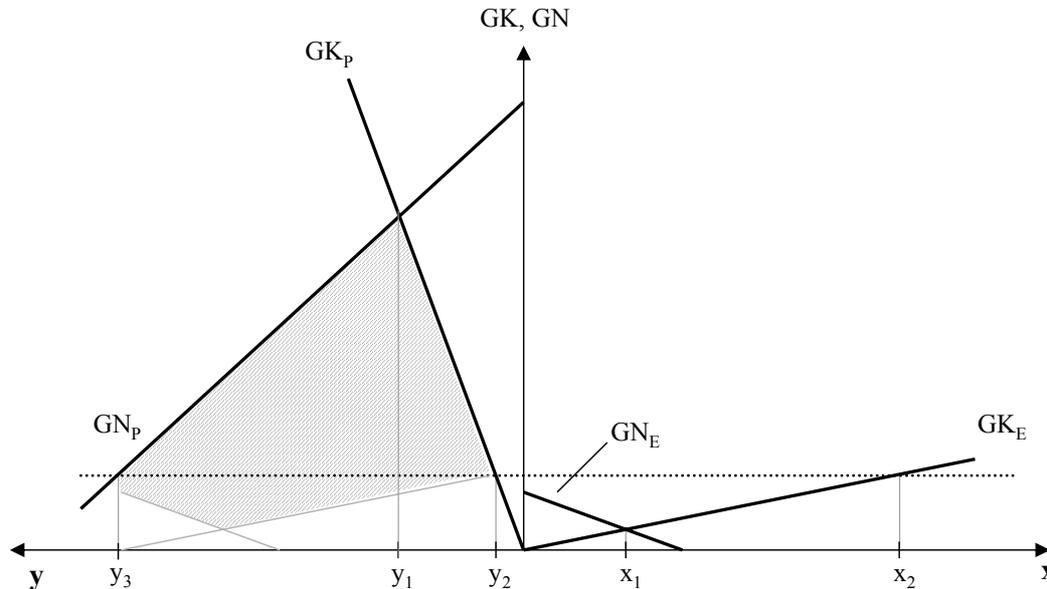


Abbildung 8: Das ordnungspolitische Problem der Präventionsrente

Im rechten Teil der Graphik sind die – von links nach rechts zu lesenden Kurven für – Grenzkosten und Grenznutzen der Präventionsanstrengungen  $x$  des bestechenden Unternehmens aus Sicht der Eigentümer abgetragen. Die Grenzkostenkurve verläuft relativ flach. Die Grenznutzen sind vergleichsweise gering. Im linken Teil der Graphik sind die – von rechts nach links zu lesenden Kurven für – Grenzkosten und Grenznutzen der Präventionsanstrengungen  $y$  des bestochenen Unternehmens aus Sicht der Prinzipale abgetragen. Die Grenzkostenkurve verläuft relativ steil. Die Grenznutzen sind vergleichsweise hoch.

Erfolgt eine isolierte Optimierung, wählen die Eigentümer das Anstrengungsniveau  $x_1$ , während die Prinzipale das Niveau  $y_1$  wählen. Dieses Ausgangsgleichgewicht ist nicht effizient: Könnten Eigentümer und Prinzipale miteinander in Interaktion treten und kostenlos einen Vertrag miteinander aushandeln, so würden sie den Spielraum für Pareto-Verbesserungen voll ausnutzen und eine Allokation von Präventionsanstrengungen vereinbaren, derzufolge die Eigentümer das Niveau  $x_2$  realisieren, während die Prinzipale ihr eigenes Anstrengungsniveau auf  $y_2$  reduzieren und dennoch in den Genuss von  $y_3$  gelangen. Der hierdurch realisierbare Wohlfahrtsgewinn entspricht der Fläche des schraffierten Vielecks im linken Teil der Graphik. Sie repräsentiert die Präventionsrente, d.h. ein „Win-Win“-

<sup>29</sup> Zur Illustration werden nur zwei Unternehmen betrachtet und etwaige Auswirkungen auf Dritte vernachlässigt. Dies reicht aus, um das Allokationsproblem einer Präventionsrente vor Augen zu führen: Die Präventionsrente wäre sogar noch größer, wenn die Interessen der nicht direkt beteiligten Akteure berücksichtigt würden. Zudem wäre die Präventionsrente auch dann größer, wenn man berücksichtigen wollte, dass Präventionsmaßnahmen eher den Charakter eines öffentlichen als eines privaten Gutes tragen können.

Potential wechselseitiger Besserstellung, das durch eine verbesserte Allokation der jeweiligen Präventionsanstrengungen realisiert werden kann.

Das entscheidende Hindernis auf dem Weg zu einer erfolgreichen Bekämpfung von Korruption besteht mithin in einem „missing market“: im Fehlen eines Austauschprozesses zwischen den Eigentümern der bestechenden und den Prinzipalen der bestochenen Unternehmen im Hinblick auf die Allokation von Präventionsanstrengungen. Aus der hier entwickelten Perspektive steht also *nicht* im Vordergrund, dass der Staat für die Bekämpfung von Korruption zu wenig Geld ausgibt. Im Vordergrund steht vielmehr, dass gegenwärtig noch keine Rechtsordnung verfügbar ist, die die Beteiligten und Betroffenen dazu veranlasst, ihre für die Korruptionsprävention individuell eingesetzten Ressourcen dezentral besser aufeinander anzupassen. Insofern wird Korruptionsprävention hier in der Tat als ein Ordnungsproblem aufgefasst.

((2)) Für dieses Allokationsproblem sind im Prinzip zwei Lösungen denkbar. Die erste besteht darin, eine Marktlösung zu *simulieren*, die zweite darin, eine Marktlösung zu *stimulieren*. Die erste Option liefe darauf hinaus, von staatlicher Seite ein bestimmtes Niveau von Präventionsanstrengungen vorzuschreiben. Dagegen sprechen jedoch systematisch drei Gründe. Erstens fehlten dem Gesetzgeber die nötigen Informationen, um das jeweils optimale Anstrengungsniveau definieren und verordnen zu können (statische Effizienzeinbußen). Zweitens würden die Lernprozesse blockiert, in deren Verlauf die Akteure herausfinden, wie sie ihre Grenzkosten einer effektiven Prävention weiter absenken können (dynamische Effizienzeinbußen). Drittens schließlich bestünde das Problem einer mangelhaften Justitiabilität (mangelhafte Implementationsanreize). Präventionsmaßnahmen müssen, um tatsächlich wirksam zu sein, nicht nur auf dem Papier stehen, sie müssen im Unternehmensalltag täglich gelebt werden. Hier laufen Vorschriften Gefahr, zu einer bürokratischen Alibiveranstaltung einzuladen, mit der offiziell die Vorgaben eingehalten werden, ohne dass es in der konkreten Umsetzung zu großen Anstrengungen kommt.

Die zweite Option schreibt nicht ein bestimmtes Ergebnis vor, sondern setzt die Rahmenbedingungen, von deren Anreizwirkung das Ergebnis maßgeblich beeinflusst wird. Diese ordnungspolitische Option einer Stimulierung von dezentralen Austauschprozessen setzt Anreize zur Selbstregulierung, also Anreize zur Anreizsetzung in den und durch die Unternehmen selbst.

((3)) Erste Ansätze für eine Selbstregulierung lassen sich in der Praxis durchaus beobachten. Ein interessantes Beispiel hierfür bieten die von Transparency International propagierten "Integritätspakte". Deren Grundidee besteht darin, dass die an der Vergabe eines größeren Auftrags beteiligten Organisationen – sowohl der Auftraggeber als auch die miteinander konkurrierenden potentiellen Auftragnehmer – einen privatrechtlichen Vertrag miteinander abschließen. Darin verpflichten sie sich auf das Prinzip der Korruptionsfreiheit und vereinbaren konkrete Vorkehrungen, die einer situationsangepassten Präventionsstrategie folgen. Ferner erlegen sich die Vertragsparteien ex ante wechselseitig Sanktionsmaßnahmen auf, die ex post greifen, falls ein Unternehmen seinen Pflichten nicht nachkommt. Solche Sanktionen reichen von einer reputationsschädlichen Publikation einschlägiger Vorfälle über Strafzahlungen bis hin zum zeitweisen Ausschluss von weiteren Auftragsvergaben.

In Deutschland wird dieses Instrument bislang kaum genutzt.<sup>30</sup> Dies bedeutet jedoch nicht, dass man auf eine mangelnde Eignung des Instruments schließen muss. Die bislang

---

<sup>30</sup> Während das Instrument im internationalen Kontext – vor allem in Entwicklungsländern – mittlerweile eine gewisse Verbreitung gefunden hat, wurden in Deutschland bislang erst 2 Integritätspakte geschlossen: der eine

zurückhaltende Inanspruchnahme von Integritätspakten kann auch darauf zurückgeführt werden, dass die zugrunde liegenden Ideen noch neu und ungewohnt sind und dass – mangels Erfahrung – allgemein unterschätzt wird, mit welcher geringen Transaktionskosten hier ein integritätsförderndes Interaktionsumfeld für größere Einzelprojekte geschaffen werden kann, die von Korruption besonders bedroht sind. Doch selbst dann, wenn man davon ausgeht, dass es sich bei Integritätspakten um eine interessante Verfahrensinnovation handelt, deren Bewährung noch aussteht, kann kein Zweifel daran bestehen, dass selbst bei einer in Zukunft verstärkten Inanspruchnahme der Integritätspakt als projektorientiertes Instrument das Problem nicht im Alleingang lösen kann.

((4)) Sucht man nach staatlichen Maßnahmen, die geeignet sind, das ordnungspolitische Problem wirksam in Angriff zu nehmen, wird man kaum auf positive Sanktionen setzen können. Will man die unternehmerische Korruptionsprävention nicht auf breiter Front zum Subventionstatbestand machen, so wird man bestenfalls Preise ausloben können, um Pionierunternehmen auszuzeichnen und so eine Imitation von "best practices" zu ermutigen. Folglich wird man primär auf negative Anreize setzen müssen. Hierfür kommen systematisch drei Möglichkeiten in Betracht.

Die erste Möglichkeit bestünde darin, nicht nur die in Korruption verwickelten Individuen einer strafrechtlichen Verfolgung auszusetzen, sondern das Strafrecht auch auf das bestechende Unternehmen auszudehnen. Die USA sind diesen Weg gegangen.<sup>31</sup> In Deutschland stehen dem jedoch beträchtliche Hürden im Weg. Zwei Hindernisse seien hier genannt: Zum einen tun sich Juristen schwer damit, einer Organisation Schuldfähigkeit zu bescheinigen.<sup>32</sup> Zum anderen würde in Deutschland nur schwer ein funktionales Äquivalent für die richterrechtliche Flexibilität zu finden sein, mit der in den USA einzelfallorientierte Anpassungen an die konkreten Details des zu beurteilenden Sachverhalts vorgenommen werden können.<sup>33</sup>

---

von der Rhein-Sieg Abfallwirtschaftsgesellschaft mbH (RSAG) mit ihren Geschäftspartnern, der andere beim Ausbau des Flughafens Berlin-Brandenburg. Da größere Infrastrukturprojekte besonders korruptionsgefährdet sind, wären Integritätspakte in diesem Bereich auch für deutsche Verhältnisse ein interessantes Präventionsinstrument. Vgl. Pies und Sass (2005).

<sup>31</sup> In den Vereinigten Staaten können Unternehmen für kriminelle Handlungen ihrer Mitarbeiter strafrechtlich zur Verantwortung gezogen werden. Bis Anfang der 1990er Jahre waren die verhängten Strafen allerdings gering. Drastisch geändert hat sich dies 1991 mit der Ergänzung der *U.S. Federal Sentencing Guidelines*, die Vorgaben für die richterliche Bemessung der Strafen formulieren. Zum einen wurden die Strafmaße empfindlich angehoben, so dass sie sogar die Existenz eines Unternehmens bedrohen können. Zum anderen wurden auch bestimmte Strafminderungsregeln vorgesehen. So kann das Vorhandensein eines angemessenen Präventionssystems die Strafe für das Unternehmen deutlich absenken. Vgl. United States Sentencing Commission (2004; S. 468). Diese Regelungen setzen einen starken Anreiz für präventive Vorkehrungen in den Unternehmen. Zur strafrechtlichen Verantwortung der Unternehmen in den USA vgl. auch Murphy (2002) und Arlen (2004).

<sup>32</sup> Hier ist auf eine interessante Parallele hinzuweisen: In der Ethik wird die Moralfähigkeit korporativer Akteure kontrovers diskutiert. Manche Autoren verwenden als Kriterium, ob – analog zu natürlichen Personen – auch Organisationen zu einer moralischen Willensbildung fähig sind und gelangen dann aufgrund ihrer anthropologischen Prämissen natürlich zu einem negativen Schluss. Vgl. z.B. Kleinfeld (1998). Alternativ könnte man jedoch auch die (Selbst-)Bindungsfähigkeit von Organisationen als Kriterium zugrunde legen. Vgl. z.B. Pies (2001). Man würde dann der Tatsache Rechnung tragen (können), dass Organisationen schon längst zu Zurechnungsadressaten moralischer Erwartungen geworden sind – und dass sie aufgrund ihrer Bindungsfähigkeit sich selbst in die Lage versetzen können, solche Erwartungen zu erfüllen. Aus einer solchen Perspektive entfaltet die Konzeption von „Corporate Citizenship“ ein enormes Steuerungspotential zur Lösung gesellschaftlicher Probleme.

<sup>33</sup> Auch in den USA wird über Vor- und Nachteile der zivilrechtlichen bzw. strafrechtlichen Verantwortung von Unternehmen kontrovers diskutiert. Vgl. hierzu Lott (2000; S. 494-495).

Wenn man also aus rechtssystematischen Gründen den Weg eines Unternehmensstrafrechts nicht gehen kann oder nicht gehen will – und davon ist bis auf weiteres auszugehen –, dann steht als zweite Möglichkeit das Haftungsrecht und als dritte Möglichkeit das Ordnungswidrigkeitenrecht zur Verfügung. Mit beiden Instrumenten können dem bestechenden Unternehmen negative Sanktionen auferlegt werden, so dass der im unternehmerischen Erwartungskalkül anzusetzende Grenznutzen von Präventionsanstrengungen ( $GN_E$  in Abb. 8) ansteigt.

Im Hinblick auf die Option, haftungsrechtliche Regelungen verstärkt als Instrument der Korruptionsprävention einzusetzen, sprechen die gleichen Gründe gegen eine Verschuldenshaftung und für eine Gefährdungshaftung, die schon als Argumente gegen eine staatliche Auflage angeführt wurden: Zum einen wäre es schwierig, das für die Haftung kritische Sorgfaltsniveau objektiv festzulegen, weil ein geeignetes Integritätsmanagement an lokale Umstände angepasst sein und dynamisch entwickelt werden muss. Zum anderen aber – dieser Punkt sei hier nochmals betont – besteht ein zentrales Problem darin, das effektive Sorgfaltsniveau zu verifizieren. Während es beispielsweise im Umwelthaftungsrecht vergleichsweise einfach festzustellen ist, ob eine technische Anlage dem Stand der Technik entsprechend mit Filter oder ohne Filter betrieben wurde, reicht es im Fall der Korruption gerade nicht aus, ein System zum Integritätsmanagement zu „haben“ (um es vorweisen zu können). Erforderlich ist vielmehr, ein solches Managementsystem konsequent zu implementieren, so dass es im unternehmerischen Alltag gelebt wird. Dies aber lässt sich von außen nur sehr schwer objektivieren und damit justitiabel machen. Folglich spricht vieles dafür, auf Anreize zu setzen, damit Eigentümer der Unternehmen es als ihr vitales Eigeninteresse betrachten (können), die für eine effektive Korruptionsprävention erforderlichen Vorkehrungen zu treffen.

Im Hinblick auf das Ordnungswidrigkeitenrecht gibt es in Deutschland bereits heute durchaus Möglichkeiten, ein Unternehmen mit negativen Sanktionen zu belegen, wenn Unternehmensangehörige in aktive Bestechung verstrickt sind (§§ 30, 130 OWiG).<sup>34</sup> Allerdings hat dieses Instrument in der Praxis bislang nur eine geringe Bedeutung entfalten können: Zum einen sind die Sanktionen zu gering. Die verhängten Strafen sind – vor allem im internationalen Kontext betrachtet – viel zu niedrig.<sup>35</sup> Zum anderen – und dies muss besonders bedenklich stimmen – werden die schon heute verfügbaren Sanktionen des Ordnungswidrigkeitenrechts viel zu selten angewendet, um eine effektive Präventionswirkung zu entfalten.<sup>36</sup>

Insofern ist hier ganz eindeutig ein ordnungspolitischer Handlungsbedarf festzustellen. Als These formuliert: Im Bereich der Wettbewerbspolitik wird das Ordnungswidrigkeitenrecht in Deutschland schon heute als wirksames Präventionsinstrument eingesetzt. Hier werden die Strafen konsequent verhängt und sind hinreichend hoch, um eine abschreckende Wirkung zu entfalten. Davon kann man lernen. Das Ordnungswidrigkeitenrecht ließe sich auch im Fall der Korruption zu einem effektiven Präventionsinstrument machen. Der verfügbare Spielraum hierfür ist gegenwärtig bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Damit bleibt derzeit die Chance

---

<sup>34</sup> Zum Instrument der Geldbuße gegen Unternehmen im deutschen Ordnungswidrigkeitenrecht vgl. Lambsdorff und Nell (2005; S. 787-790).

<sup>35</sup> So beträgt gegenwärtig in Deutschland das Höchstmaß der Geldbuße bei Bestechung im Regelfall 1 Mio. Euro. In den Vereinigten Staaten können dagegen Strafen von mehreren Hundert Millionen US-Dollar verhängt werden. Von dieser Möglichkeit wird auch tatsächlich Gebrauch gemacht. Vgl. Arlen (2004, S. 2-3). Im Gegensatz zu Deutschland können in anderen Ländern neben einer Geldbuße auch weitere Sanktionen gegen Unternehmen verhängt werden, z.B. in Form einer Suspendierung von Unternehmensrechten oder eines Verbots bestimmter Aktivitäten. Vgl. Lambsdorff und Nell (2005, S. 790).

<sup>36</sup> Laut einer Untersuchung aus dem Jahr 2002 werden Geldbußen bei Bestechung nach geltendem Ordnungswidrigkeitenrecht systematisch nur in einem Bundesland verhängt. Vgl. Bannenberg (2002, S. 418).

weitgehend ungenutzt, durch eine indirekt ansetzende Ordnungspolitik zweiter Ordnung das Selbstregulierungspotential der Unternehmen als Corporate Citizens zur vollen Entfaltung zu bringen und gezielt für eine effektive Korruptionsprävention in Dienst zu nehmen.

## **Zusammenfassung und Ausblick**

Dieser Beitrag interpretiert das moralische Anliegen einer wirksamen Bekämpfung von Korruption als ordnungspolitisches Problem. Er bestimmt Korruption (a) als Missbrauch einer Vertrauensbeziehung zwischen Prinzipal und Agent und (b) als Geheimhaltungsdelikt: Die an der Korruption beteiligten Akteure errichten Informationsbarrieren, die es nicht nur dem geschädigten Prinzipal, sondern insbesondere auch den Strafverfolgungsbehörden schwer machen, Korruption aufzudecken. Den Eigentümern des bestechenden Unternehmens fällt es hingegen wesentlich leichter, diese Geheimhaltung zu durchbrechen und geeignete Vorkehrungen gegen Korruption zu treffen. Deshalb besteht das ordnungspolitische Problem darin, Anreize zu setzen – genauer: Anreize zur Anreizsetzung zu setzen –, damit Unternehmen sich nicht nur gegen passive Bestechung schützen, sondern vor allem auch konsequent gegen aktive Bestechung vorgehen. In diesem Sinne erfordert eine wirksame Korruptionsprävention eine Ordnungspolitik zweiter Ordnung, die das Selbstregulierungspotential der Unternehmen aktiviert und gesellschaftlich in Dienst nimmt.

Vor diesem Hintergrund lassen sich als Ausblick drei Lektionen formulieren. Jede von ihnen richtet sich jeweils an eine der drei gesellschaftlichen Gruppen, die für geeignete ordnungspolitische Weichenstellungen zur Korruptionsprävention maßgeblich sind:

- Politische Akteure müssen lernen, das ordnungspolitische Problem einer effektiven Korruptionsprävention richtig zu diagnostizieren. Das aktionistische Motto „viel hilft viel“ führt dabei eher in die Irre: Es geht nicht primär darum, mehr staatliche Ressourcen einzusetzen, um Korruption zu bekämpfen, sondern vielmehr darum, privatwirtschaftliche Anstrengungen zur Korruptionsprävention durch Anreize zu aktivieren. Es geht um Anreize zur Anreizsetzung, d.h. um eine Ordnungspolitik zweiter Ordnung: Das dem Problem angemessene Politikziel besteht darin, die beteiligten Akteure in die Lage zu versetzen, die gesellschaftlich verfügbare Präventionsrente nicht zu verschwenden.
- Unternehmen müssen lernen, moralische Integrität als Produktionsfaktor einzusetzen. Dies erfordert strategische Weichenstellungen: eine konzeptionell durchdachte Kombination formaler und informaler Bindungen, die darauf hinwirken, das Unternehmen intern und extern als verlässlichen Kooperationspartner glaubwürdig zu machen und es so zu einem Corporate Citizen werden zu lassen. Eine professionelle Korruptionsprävention in und durch Unternehmen wird immer mehr zum unverzichtbaren Gütesiegel für ein ernsthaftes Bemühen um moralische Integrität.
- Zivilgesellschaftliche Skandalisierungsstrategien lenken die Aufmerksamkeit auf das Phänomen der Korruption und erhöhen den Druck für alle Beteiligten, etwas dagegen zu tun. Hilfreich sind zivilgesellschaftliche Initiativen vor allem dann, wenn sie sich nicht mit vordergründigen Personalisierungen begnügen, sondern die strukturellen Defizite der Korruptionsprävention thematisieren und damit dem öffentlichen Verständnis für institutionelle Lösungen vorarbeiten. Insbesondere können sie dazu beitragen, eine öffentliche Wahrnehmungsfalle zu vermeiden: Die Öffentlichkeit muss lernen, dass die durch Einführung eines Integritätsmanagements aufgedeckten Korruptionsfälle nicht auf eine Verschärfung, sondern auf eine Entschärfung des Problems schließen lassen.

Mit Hilfe dieser Lektionen könnten alle drei Akteursgruppen jeweils ihren Beitrag dazu leisten, dass Korruptionsprävention verstärkt dort erfolgt, wo sie mit wenig Aufwand eine große Wirkung entfaltet.

## ***Literaturverzeichnis***

- Abbink, Klaus (2004): Staff Rotation as an Anti-Corruption Policy: an Experimental Study, in: *European Journal of Political Economy* 20(4), S. 887-906.
- Arlen, Jennifer (2004): Evolution of Corporate Criminal Liability: Implications for Managers, in: Robert Gandossy und Jeffrey Sonnenfeld (Hrsg.), *Leadership and Governance from the Inside Out*, Hoboken, NJ, S.
- Bannenberg, Britta (2002): *Korruption in Deutschland und ihre strafrechtliche Kontrolle: eine kriminologisch-strafrechtliche Analyse*, Neuwied u.a.
- Bannenberg, Britta (2004): Kriminologische Aspekte der Strafverfolgung, in: Friedrich-Ebert-Stiftung und Transparency International (Hrsg.), *Korruption in Deutschland. Strafverfolgung der Korruption - Möglichkeiten und Grenzen*, Berlin, S. 47-65.
- Bannenberg, Britta und Wolfgang J. Schaubensteiner (2004): *Korruption in Deutschland: Portrait einer Wachstumsbranche*, München.
- Beckmann, Markus, Diana Kraft und Ingo Pies (2006): Freiheit durch Bindung – Zur Logik von Verhaltenskodizes, Diskussionspapier Nr. 06-3, hrsg. vom Lehrstuhl für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und der Sektion Wirtschaftswissenschaften der Stiftung Leucorea in der Lutherstadt Wittenberg, <http://www.wiwi.uni-halle.de/ethik/index.php>; 12.05.2006.
- Brinkmann, Johanna und Ingo Pies (2005): Corporate Citizenship – Die Raison d'être korporativer Akteure aus Sicht der ökonomischen Ethik, in: Matthias Göcke und Stefan Kooths (Hrsg.): *Entscheidungsorientierte Volkswirtschaftslehre. Festschrift für Gustav Dieckheuer*, Frankfurt a.M. u.a.O., S. 437-449.
- Bundeskriminalamt (2004): *Lagebild Korruption Bundesrepublik Deutschland*, Wiesbaden.
- Bundeskriminalamt (2005): *Bundeslagebild Korruption 2004*, Wiesbaden.
- Bundesministerium des Inneren und Bundesministerium der Justiz (2001): *Erster Periodischer Sicherheitsbericht*, Berlin.
- Elschenbroich, Torsten (2004): Vermögensabschöpfung in Korruptionsverfahren – Darstellung anhand ausgewählter Entscheidungen aus der Rechtsprechung, in: Friedrich-Ebert-Stiftung und Transparency International (Hrsg.), *Korruption in Deutschland. Strafverfolgung der Korruption - Möglichkeiten und Grenzen*, Berlin, S. 22-40.
- Ernst & Young (2003): *Wirtschaftskriminalität in Deutschland - nur ein Problem der anderen?* Hamburg, [http://www.ey.com/global/download.nsf/Germany/ForensicServices\\_Wirtschaftskriminalitaet\\_2003/\\$file/Wirtschaftskriminalitaet\\_03\\_2003.pdf](http://www.ey.com/global/download.nsf/Germany/ForensicServices_Wirtschaftskriminalitaet_2003/$file/Wirtschaftskriminalitaet_03_2003.pdf); 15.01.2005.
- Friends Ivory & Sime (2002): *The Governance of Bribery and Corruption. A Survey of Current Practice*, [http://www.online.bg/coalition2000/eng/bilb/Bribery\\_and\\_Corruption\\_130202.pdf](http://www.online.bg/coalition2000/eng/bilb/Bribery_and_Corruption_130202.pdf); 13.01.2005.

- Gordon, K. und M. Miyake (2001): Business Approaches to Combating Bribery: A Study of Codes of Conduct, in: *Journal of Business Ethics* 34(3-4), S. 161-173.
- Gupta, Sanjeev, Luiz de Mello und Raju Sharan (2001): Corruption and Military Spending, in: *European Journal of Political Economy* 17(4), S. 749-777.
- Huntington, Samuel P. (1968, 1999): Modernization and Corruption, in: Samuel P. Huntington, *Political Order in Changing Societies*, New Heaven, S. 59-71, wieder abgedruckt in: Arnold J. Heidenheimer, Michael Johnston und Viktor T. LeVine (Hrsg.), *Political Corruption. A Handbook*, New Brunswick, London, S. 377-388.
- Kehrberg, Bernd (2004): Korruptionsregister und Transparenz - effektive Mittel? Der Entwurf des Korruptionsbekämpfungsgesetzes in Nordrhein-Westfalen, in: Friedrich-Ebert-Stiftung und Transparency International (Hrsg.), *Korruption in Deutschland. Strafverfolgung der Korruption - Möglichkeiten und Grenzen*, Berlin, S. 96-104.
- Kleinfeld, Annette (1998): *Persona oeconomica: Personalität als Ansatz der Unternehmensethik*, Heidelberg.
- KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft (2003): *Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2003/04*, Köln,  
[http://www.kpmg.de/library/pdf/031204\\_Wirtschaftskriminalitaet\\_in\\_Deutschland\\_2003\\_04\\_de.pdf](http://www.kpmg.de/library/pdf/031204_Wirtschaftskriminalitaet_in_Deutschland_2003_04_de.pdf); 02.12.2004.
- Kühlhorn, Gerd und Klaus Schweinsberg (2002): Schmiergeld. Jeder 7. Unternehmer zahlt inzwischen! in: *Impulse* 6/2002, S. 36-40.
- Kury, Helmut und Michael Würger (2004): Was denken die Deutschen über Korruption, in: *Kriminalistik* 58(5), S. 300-309.
- Lambsdorff, Johann und Mathias Nell (2005): Korruption in Deutschland: Reformmaßnahmen, in: *Wirtschaftsdienst* 85(12), S. 783-790.
- Leff, Nathaniel H. (1964, 1999): Economic Development through Bureaucratic Corruption, in: Arnold J. Heidenheimer, Michael Johnston und Viktor T. LeVine (Hrsg.), *Political Corruption. A Handbook*, New Brunswick, London, S. 389-403.
- Leisinger, Klaus M. (2003): *Whistleblowing und Corporate Reputation Management*, München, Mering.
- Lejeune, Stefanie (2004): Brauchen wir eine Kronzeugenregelung zur Verfolgung von Korruptionsfällen? in: Friedrich-Ebert-Stiftung und Transparency International (Hrsg.), *Korruption in Deutschland. Strafverfolgung der Korruption - Möglichkeiten und Grenzen*, Berlin, S. 87-95.
- Leys, Colin (1965): What is the Problem of Corruption? in: *The Journal of Modern African Studies* 3(2), S. 215-230.
- Lien, Da-hsiang Donald (1986): A Note on Competitive Bribery Games, in: *Economics Letters* 22(2), S. 337-341.

- Lindner, Wolfgang (2004): Korruptionsbekämpfung im anonymen Dialog. Ein webbasiertes Hinweisgebersystem im Einsatz bei der Zentralstelle Korruptionsbekämpfung des LKA Niedersachsens, in: Friedrich-Ebert-Stiftung und Transparency International (Hrsg.), Korruption in Deutschland. Strafverfolgung der Korruption - Möglichkeiten und Grenzen, Berlin, S. 66-73.
- Lott, John R. Jr. (2000): Corporate Criminal Liability, in: Boudewijn Bouckaert und Gerrit De Geest (Hrsg.), Encyclopedia of Law and Economics, Band V: The Economics of Crime and Litigation, Cheltenham, S. 492-501.
- Lui, Francis T. (1985): An Equilibrium Queuing Model of Bribery, In: The Journal of Political Economy 93(4), S. 760-781.
- Mauro, Paolo (1998): Corruption and the Composition of Government Expenditure, in: Journal of Public Economics 69(2), S. 263-279.
- Murphy, Diana E. (2002): The Federal Sentencing Guidelines for Organizations: A Decade of Promoting Compliance and Ethics, in: Iowa Law Review 87, S. 697-719.
- Pies, Ingo (2001): Können Unternehmen Verantwortung tragen? - Ein ökonomisches Kooperationsangebot an die philosophische Ethik, in: Josef Wieland (Hrsg.), Die moralische Verantwortung kollektiver Akteure, Heidelberg, S. 171-199.
- Pies, Ingo und Peter Sass (2005): Selbstverpflichtung als Instrument der Korruptionsprävention bei Infrastrukturprojekten, in: Karl-Hans Hartwig und Andreas Knorr (Hrsg.), Neuere Entwicklungen in der Infrastrukturpolitik, Münster, S. 365-383.
- Pies, Ingo, Peter Sass und Henry Meyer zu Schwabedissen (2005): Prävention von Wirtschaftskriminalität: zur Theorie und Praxis der Korruptionsbekämpfung, Wirtschaftsethik-Studie 2005-2, Wittenberg, <http://www.wiwi.uni-halle.de/ethik/index.php>; 12.05.2006
- Pope, Jeremy (2000): TI Source Book 2000. Confronting Corruption: The Elements of a National Integrity System, Berlin, London.
- PwC Deutsche Revision (2005): Wirtschaftskriminalität 2005. Internationale und deutsche Ergebnisse, Frankfurt/Main.
- Rohde-Liebenau, Björn (2005): Whistleblowing: Beitrag der Mitarbeiter zur Risikokommunikation, Düsseldorf.
- Rose-Ackerman, Susan (2002): "Grand" Corruption and the Ethics of Global Business, in: Journal of Banking & Finance 26(9), S. 1889-1918.
- Schönefeldt, Ute (2005): Whistleblowing als neues Instrument im Ethik-Management, in: Personalführung(12), S. 36-42.
- Steinrücken, Torsten (2004): Sind härtere Strafen für Korruption erforderlich? Ökonomische Überlegungen zur Sanktionierung illegaler Austauschbeziehungen, in: Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung 73(2), S. 301-317.

Tanzi, Vito und Hamid Davoodi (1997): Corruption, Public Investment, and Growth, IMF Working Paper 97/139, Washington DC,  
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/wp97139.pdf>; 14.02.2004.

The Global Compact (2004): Guidance Document. Implementation of the 10th Principle Against Corruption,  
[http://www.globalcompact.org/docs/issues\\_doc/7.7/guid\\_a-corr\\_081204.pdf](http://www.globalcompact.org/docs/issues_doc/7.7/guid_a-corr_081204.pdf);  
03.03.2006.

The Global Compact (2006): International Funds Worth \$4 Trillion Now Endorse UN Principles for Responsible Investment, Pressemitteilung vom 01.05.2006,  
[http://www.unglobalcompact.org/NewsAndEvents/news\\_archives/2006\\_05\\_02.html](http://www.unglobalcompact.org/NewsAndEvents/news_archives/2006_05_02.html);  
12.05.2006.

Transparency International (2003): Die Ressourcen der Korruptionsbekämpfung in Deutschland, [http://www.transparency.de/Thematische\\_Uebersicht\\_Ressour.651.0.html](http://www.transparency.de/Thematische_Uebersicht_Ressour.651.0.html).

Transparency International (2004): A-B-C der Korruptionsprävention für Unternehmen, Berlin.

United States Sentencing Commission (2004): Guidelines Manual.

<http://www.ussc.gov/2003guid/2003guid.pdf>; 13.3.2006.

Weltbank (2006): Anticorruption,

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPUBLICSECTORANDGOVERNANCE/EXTANTICORRUPTION/0,menuPK:384461~pagePK:149018~piPK:149093~theSitePK:384455,00.html>; 03.03.2006.

Wiehen, Michael (2001): Kontrollinstrumentarien der Korruptionsprävention und -bekämpfung in Deutschland, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 32-33, S. 15-22.

World Economic Forum (2005): Partnering Against Corruption. Principles for Countering Bribery, Genf,

<http://www.weforum.org/pdf/paci/principles.pdf>; 03.03.2006.

## DISKUSSIONSPAPIERE

Als download unter:

<http://www.wiwi.uni-halle.de/ethik/index.php> →Forschung

- Nr. 06-7     **Ingo Pies, Peter Sass**  
Korruptionsprävention als Ordnungsproblem – Wirtschaftsethische  
Perspektiven für Corporate Citizenship als Integritätsmanagement
- Nr. 06-6     **Nikolaus Knoepffler**  
Projekt „Wirtschaftsethik“. Zur Aufhebung des Ansatzes von Karl Homann
- Nr. 06-5     **Ingo Pies, Alexandra von Winning**  
Die UN-Dekade „Bildung für eine nachhaltige Entwicklung“ und der Beitrag  
des Global Compact: Eine wirtschaftsethische Perspektive
- Nr. 06-4     **Ingo Pies**  
Markt versus Staat? – Über Denk- und Handlungsblockaden in Zeiten der  
Globalisierung
- Nr. 06-3     **Markus Beckmann, Diana Kraft, Ingo Pies**  
Freiheit durch Bindung - Zur Logik von Verhaltenskodizes
- Nr. 06-2     **Sören Buttkereit, Ingo Pies**  
The Economics of Social Dilemmas
- Nr. 06-1     **Ingo Pies**  
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschafts-  
politik – Der Beitrag von Albert Hirschman
- Nr. 05-12    **Ingo Pies, Alexandra von Winning**  
Sustainability by Education: Lessons to be learned
- Nr. 05-11    **Ingo Pies, Alexandra von Winning**  
Nachhaltigkeit durch Bildung: Lessons to be learned
- Nr. 05-10    **Ingo Pies**  
Ökonomische Ethik: Zur Überwindung politischer  
Denk- und Handlungsblockaden
- Nr. 05-9     **Ingo Pies**  
Chancen und Risiken der Globalisierung: 10 Thesen
- Nr. 05-8     **Gerhard Engel**  
Karl Marx und die Ethik des Kapitalismus
- Nr. 05-7     **Ingo Pies**  
Was gefährdet die Demokratie? – Eine kritische Stellungnahme zur  
Kapitalismusdebatte in Deutschland

- Nr. 05-6     **Martin Petrick, Ingo Pies**  
In Search for Rules that Secure Gains from Cooperation: The Heuristic Value of Social Dilemmas for Normative Institutional Economics
- Nr. 05-5     **Stefan Hielscher, Ingo Pies**  
Internationale Öffentliche Güter –Ein neues Paradigma der Entwicklungspolitik
- Nr. 05-4     **Ingo Pies, Peter Sass**  
Selbstverpflichtung als Instrument der Korruptionsprävention bei Infrastrukturprojekten
- Nr. 05-3     **Ingo Pies**  
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Beitrag von Karl Marx
- Nr. 05-2     **Ingo Pies, Markus Sardison**  
Wirtschaftsethik
- Nr. 05-1     **Johanna Brinkmann, Ingo Pies**  
Corporate Citizenship: Raison d’être korporativer Akteure aus Sicht der ökonomischen Ethik
- Nr. 04-14    **Markus Sardison**  
Macht - eine interaktionsökonomische Betrachtung
- Nr. 04-13    **Ingo Pies, Alexandra von Winning**  
Wirtschaftsethik
- Nr. 04-12    **Markus Beckmann, Ingo Pies**  
Sustainability by Corporate Citizenship
- Nr. 04-11    **Markus Beckmann, Johanna Brinkmann, Valerie Schuster**  
10 Thesen zu Corporate Citizenship als Ordnungsverantwortung – Ein interaktionsökonomisches Forschungsprogramm
- Nr. 04-10    **Ingo Pies**  
Nachhaltige Politikberatung: Der Ansatz normativer Institutionenökonomik
- Nr. 04 – 9    **Markus Beckmann, Thomas Mackenbrock, Ingo Pies, Markus Sardison**  
Mentale Modelle und Vertrauensbildung – Eine wirtschaftsethische Analyse
- Nr. 04 - 8    **Thomas Fitschen**  
Der „Global Compact“ als Zielvorgabe für verantwortungsvolles Unternehmertum – Idee mit Zukunft oder Irrweg für die Vereinten Nationen?
- Nr. 04 - 7    **Andreas Suchanek**  
Überlegungen zu einer interaktionsökonomischen Theorie der Nachhaltigkeit

- Nr. 04 - 6 **Karl Homann**  
Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Philosophische, gesellschaftstheoretische und ökonomische Überlegungen
- Nr. 04 – 5 **Ingo Pies**  
Wirtschaftsethik als Beitrag zur Ordnungspolitik – Ein interdisziplinäres Forschungsprogramm demokratischer Politikberatung
- Nr. 04 – 4 **Henry Meyer zu Schwabedissen, Ingo Pies**  
Ethik und Ökonomik: Ein Widerspruch?
- Nr. 04 – 3 **Ingo Pies**  
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik  
Der Beitrag Milton Friedmans
- Nr. 04 - 2 **Ingo Pies, Cora Voigt**  
Demokratie in Afrika – Eine wirtschaftsethische Stellungnahme zur Initiative „New Partnership for Africa’s Development“ (NePAD)
- Nr. 04 - 1 **Ingo Pies, Markus Sardison**  
Ethik der Globalisierung: Global Governance erfordert einen Paradigmawechsel vom Machtkampf zum Lernprozess
- Nr. 03 - 7 **Ingo Pies**  
Korruption: Diagnose und Therapie aus wirtschaftsethischer Sicht
- Nr. 03 - 6 **Ingo Pies**  
Sozialpolitik und Markt: eine wirtschaftsethische Perspektive
- Nr. 03 - 5 **Johanna Brinkmann, Ingo Pies**  
Der Global Compact als Beitrag zu Global Governance: Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven
- Nr. 03 - 4 **Karl Homann**  
Braucht die Wirtschaftsethik eine „moralische Motivation“?
- Nr. 03 - 3 **Ingo Pies**  
Weltethos versus Weltgesellschaftsvertrag – Methodische Weichenstellungen für eine Ethik der Globalisierung
- Nr. 03 - 2 **Ingo Pies**  
GLOBAL SOCIAL CONTRACT  
On the road to an economically-sound Ethics of Globalization
- Nr. 03 - 1 **Ingo Pies**  
WELT-GESELLSCHAFTS-VERTRAG: Auf dem Weg zu einer ökonomisch fundierten Ethik der Globalisierung

WIRTSCHAFTSETHIK-STUDIEN

Als download unter:

<http://www.wiwi.uni-halle.de/ethik/index.php> →Forschung

- Nr. 2005-3    **Ingo Pies, Peter Sass, Roland Frank**  
Anforderungen an eine Politik der Nachhaltigkeit – eine wirtschaftsethische Studie zur europäischen Abfallpolitik
- Nr. 2005-2    **Ingo Pies, Peter Sass, Henry Meyer zu Schwabedissen**  
Prävention von Wirtschaftskriminalität: Zur Theorie und Praxis der Korruptionsbekämpfung
- Nr. 2005-1    **Valerie Schuster**  
Corporate Citizenship und die UN Millennium Development Goals: Ein unternehmerischer Lernprozess am Beispiel Brasiliens
- Nr. 2004-1    **Johanna Brinkmann**  
Corporate Citizenship und Public-Private Partnerships: Zum Potential der Kooperation zwischen Privatwirtschaft, Entwicklungszusammenarbeit und Zivilgesellschaft