

Schmidt, Sabine

Research Report

Korruption in Unternehmen: Typologie und Prävention

Beiträge der Fachhochschule Pforzheim, No. 112

Provided in Cooperation with:

Hochschule Pforzheim

Suggested Citation: Schmidt, Sabine (2004) : Korruption in Unternehmen: Typologie und Prävention, Beiträge der Fachhochschule Pforzheim, No. 112, Fachhochschule Pforzheim, Pforzheim, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:951-opus-722>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/97583>

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.



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

Fachhochschule
Pforzheim

**Hochschule
für Gestaltung
Technik und
Wirtschaft**



*Pforzheim University
of Applied Sciences*

**BEITRÄGE DER
FACHHOCHSCHULE PFORZHEIM**

Sabine Schmidt

**Korruption in Unternehmen –
Typologie und Prävention**

Nr. 112

Herausgeber: Prof. Dr. Ansgar Häfner, Prof. Dr. Norbert Jost,
Prof. Dr. Karl-Heinz Rau, Prof. Dr. Roland Scherr,
Prof. Dr. Christa Wehner, Prof. Dr. Rainer Maurer
(geschäftsführend; maurer@fh-pforzheim.de)

Sekretariat: Frau Alice Dobrinski
Fachhochschule Pforzheim,
Tiefenbronner Str. 65
75175 Pforzheim
dobrinski@vw.fh-pforzheim.de
Telefon: 07231/28-6201
Telefax: 07231/28-6666

Ausgabe: Mai 2004

Sabine Schmidt

Korruption in Unternehmen –

Typologie und Prävention

Dipl. Betriebswirtin Sabine Schmidt
PricewaterhouseCoopers GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Dispute Analysis & Investigations
Marie-Curie-Str. 24 – 24
60439 Frankfurt am Main
s.schmidt@de.pwc.com

Sabine Schmidt, Jahrgang 1974, studierte International Business in Reutlingen, Madrid und Pforzheim. Sie ist seit dem Jahr 2000 bei der PricewaterhouseCoopers GmbH, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Frankfurt am Main (PwC) in der Abteilung Dispute Analysis & Investigations (DA&I) tätig. Die Abteilung beschäftigt sich unter anderem mit der Bekämpfung und Prävention von Wirtschaftskriminalität, Beratung und Sachverständigentätigkeit bei Unternehmensstreitigkeiten sowie Licensing Management. Die fachlichen Schwerpunkte von Sabine Schmidt liegen in den Bereichen Korruption, Werte- und Reputationsmanagement sowie Wirtschafts- und Unternehmensethik. Sie ist Vertreter für PwC im Expertenrat für Wertemanagement am Zentrum für Wirtschaftsethik in Konstanz.

Diesem Pforzheimer Beitrag von Sabine Schmidt liegt ein Vortrag zugrunde, den sie am 19.12.2003 an der Hochschule Pforzheim gehalten hat.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	2
2. Begriffsbestimmungen	3
3. Fallbeispiele	5
3.1. Struktur des Beispielunternehmens	5
3.2. Vor der Auftragsvergabe	6
3.3. Bei der Auftragsvergabe	7
3.4. Während der Auftragsabwicklung	14
3.5. Bei der Abrechnung	16
4. Zwischenergebnis	17
5. Warnsignale	18
6. Präventionsmöglichkeiten	20
6.1. Korruptionsrisiko und -vorsorge	20
6.2. Transparenz	22
6.3. Funktionstrennung	22
6.4. Vier-Augen-Prinzip	23
6.5. Rotation	23
6.6. Unternehmensleitlinien	24
7. Fazit	25
8. Anlagen	27
9. Literaturverzeichnis	35

Zusammenfassung

Der Beitrag beschreibt anhand eines Fallbeispiels das Phänomen der Korruption im geschäftlichen Verkehr, die daraus für Unternehmen resultierenden Schäden und zeigt Präventionsmöglichkeiten auf.

Summary

The author presents several case studies on the phenomenon of corruption. She shows the damages caused by corruption as well as the consequences for companies affected by it. She finally derives practical proposals to prevent corruption in business companies.

1. Einleitung

In immer kürzeren Abständen treten in den letzten Jahren Korruptionsfälle in Wirtschaft und Politik ins Licht der Öffentlichkeit. Als besonders anfällig erscheinen die Vergabe von Großprojekten und der Anlagenbau. Es handelt sich dabei regelmäßig um Großaufträge, mit denen hohe Gewinne erwirtschaftet werden können. Viele Unternehmen sind daher bereit, für diese Aufträge hohe Summen an Bestechungsgeldern zu zahlen. Auf diese Weise gelangen sie an Informationen über die Angebote ihrer Konkurrenten, die es ihnen ermöglichen, selbst ein attraktiveres Angebot auszuarbeiten, bereits abgegebene eigene Angebote zu modifizieren oder schlicht eine positive Entscheidung für das eigene Unternehmen zu erkaufen. Somit wird das Unternehmen ausgewählt, das am effektivsten bestochen hat; das Unternehmen mit dem wirtschaftlichsten Angebot kann dabei auf der Strecke bleiben.

Da sowohl der Geber als auch der Nehmer von der Situation profitieren, handelt es sich bei Korruption vordergründig um ein Verbrechen ohne Opfer. Im Gegensatz zu einem Diebstahl, bei dem es einen unmittelbar Geschädigten gibt, hat keine der beteiligten Parteien Interesse, an der Aufklärung mitzuwirken. Das geschädigte Unternehmen erfährt gewöhnlich erst dann von den Vorgängen, wenn es „Pannen“ in der Abwicklung gegeben hat. Der durch Korruption entstehende Schaden beschränkt sich nicht auf die materielle Ebene; und selbst dort ist er in der Regel um ein Vielfaches höher als die Summe der gezahlten Bestechungsgelder. Wo Entscheidungen nicht nach objektiven Kriterien getroffen werden und Prozesse intransparent ablaufen, wird letztlich das Prinzip der Marktwirtschaft beschädigt.

Im Folgenden sollen das Phänomen Korruption im privatwirtschaftlichen Verkehr an Fallbeispielen erläutert und Präventionsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Die geschilderten Typologien lassen sich weitgehend auf den behördlichen Bereich übertragen.

2. Begriffsbestimmungen

Bei dem Begriff Korruption (lat. corrumpere = verderben/vernichten/bestechen¹) handelt es sich im allgemeinen Sprachgebrauch um einen Sammelbegriff, der eine Vielzahl unterschiedlicher Themen von Bestechung bis zum allgemeinen Sittenverfall umschreibt. Für die Praxis ist eine so weite Umschreibung des Begriffs wenig hilfreich, weshalb sich im Laufe der Zeit folgende Definition in der kriminologischen Forschung durchgesetzt hat²:

- Missbrauch eines öffentlichen Amtes, einer Funktion in der Wirtschaft oder eines politischen Mandats
- zugunsten eines anderen
- auf dessen Veranlassung oder eigeninitiativ
- zur Erlangung eines Vorteils für sich oder einen Dritten
- mit Eintritt oder in Erwartung des Eintritts eines Schadens oder Nachteils für die Allgemeinheit oder für ein Unternehmen

Wendet man diese Definition an, so bedeutet dies: Mindestens einer der beteiligten Personen („Nehmer“) fällt im öffentlichen Bereich oder in der privaten Wirtschaft eine Funktion aus, die ihn in die Lage versetzt, entgegen einer gesetzlich oder im sozialen Konsens verankerten Norm, die festlegt, wie die Funktion auszufüllen ist, einen Vorteil für eine bestimmte Handlungsweise zu verlangen oder angeboten zu bekommen. Der Vorteil kann materieller oder immaterieller Art sein und wird für die Ausnutzung eines Handlungsspielraums zugunsten des Vorteilsgebers („Geber“) gewährt. Die Gewährung des Vorteils führt zu einem Schaden oder Nachteil für die Allgemeinheit oder ein Unternehmen. Der Vorteil kann dem Nehmer direkt oder einem Dritten zugute kommen.

Es handelt sich somit um einen Tausch zwischen dem Geber und dem Nehmer. Der Geber erhält für den Vorteil, den er dem Nehmer gewährt, eine Leistung, die er sonst nicht, nicht sicher, erst zu einem späteren Zeitpunkt oder nicht in

¹ Wahrig (2002)

² BKA (2002, S.4)

der gewünschten Form erhalten hätte. Die erhaltene Leistung kann sowohl in einer Handlung als auch in einer Unterlassung bestehen. Der Nehmer nutzt im Gegenzug Entscheidungsspielräume zugunsten des Gebers aus, die er im Rahmen seiner Funktion hat. Der Nehmer kann eine Selektionsentscheidung zugunsten des Gebers treffen, indem er ihm, z. B. bei Rationierungen, ein Gut zuteilt, das er sonst nicht oder nicht in der gewünschten Menge erhalten hätte. Der Nehmer kann dem Geber höhere Erträge sichern, indem er den Preis, die Lieferbedingungen oder die Qualitätsanforderungen an ein Gut zugunsten des Gebers verändert. Der Nehmer kann Entscheidungsabläufe oder Verfahren für den Geber beschleunigen.

Um den Vorgang geheim zu halten und um Kontrollmechanismen zu umgehen, ist der Tauschvorgang regelmäßig in die normale geschäftliche Belegproduktion eingebunden. Dies senkt das Risiko für die Beteiligten und soll einen späteren Nachweis erschweren oder unmöglich machen.

Das am weitesten verbreitete Verfahren ist der so genannte „Kick-back“. Der Geber stellt in Absprache mit dem Nehmer einen überhöhten Preis für eine Leistung in Rechnung und reicht einen Teil des Aufschlags, meistens in bar, an den Nehmer zurück. Dieses Verfahren ist für die Beteiligten mit dem Vorteil verbunden, dass der Kick-back in der Buchhaltung nicht unmittelbar nachweisbar ist, da der Bezahlung eine Rechnung gegenübersteht.

Für den Begriff Korruption existiert im Strafgesetzbuch keine Legaldefinition. Unter Korruptionsdelikten werden üblicherweise die Straftatbestände der §§ 299 und 331 bis 334 StGB verstanden. Es handelt sich hierbei um die Straftatbestände der Bestechlichkeit und Bestechung im geschäftlichen Verkehr, sowie Vorteilsannahme, Bestechlichkeit, Vorteilsgewährung und Bestechung von Amtsträgern. Daneben sind für die Bekämpfung der internationalen Korruption das Gesetz zur Bekämpfung der internationalen Bestechung (IntBestG) und das EU-Bestechungsgesetz (EUBestG) relevant. Mit diesen Gesetzen wurden entsprechende Konventionen der EU und der UN in nationales Recht umgesetzt.

Korruption geht häufig mit Delikten wie Betrug, Untreue, Unterschlagung, wettbewerbsbeschränkenden Absprachen bei Ausschreibungen, Verrat von Dienst- oder Geschäftsgeheimnissen, Falschbeurkundung im Amt und Steuerhinterziehung einher. Als besonders gefährdete Geschäftsprozesse gelten in der Praxis die Beschaffung, Auftragsvergabe und Leistungsgewährung.

3. Fallbeispiele

3.1. Struktur des Beispielunternehmens

Die folgenden Fallbeispiele haben sich in meiner beruflichen Praxis in ähnlicher Form und Ausprägung in unterschiedlichen Unternehmen und Branchen abgespielt. Für eine einheitliche Darstellung und zur Anonymisierung der Betroffenen wurde ein Unternehmen erfunden, in dem sich die Korruptionsfälle zutragen. Die gewählte Branche dient nur der Illustration der Vorfälle. Sie ist für den Ablauf nicht relevant – alle Vorgänge könnten sich ebenso gut in anderen Branchen, wie z. B. der Bauwirtschaft, ereignen.

Die Funpark GmbH („Funpark“), ein Freizeitpark in der Nähe von München, beschäftigt 1.000 Mitarbeiter. Die Organisationsstruktur kann dem Organigramm in der Anlage 1 entnommen werden. Bei Funpark fallen im Laufe des Jahres neben der Anschaffung neuer Fahrgeschäfte sowohl Neubau- als auch Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten an den betriebenen Anlagen, den Gebäuden und Außenanlagen an. Die Arbeiten werden teilweise von eigenen Mitarbeitern und teilweise von Fremdunternehmen durchgeführt, die wiederum teilweise Subunternehmer einsetzen. Mehrmals im Jahr werden Thementage und -wochenenden angeboten, die bei den Besuchern großen Zuspruch finden. In den Medien wird Funpark immer wieder wegen der Anschaffung der neuesten Fahrgeräte, der ausgefallenen Dekorationen und der gepflegten Außenanlagen gelobt. Sicherheit, Qualität und Zeit sind kritische Faktoren für Funpark – die extra für einen Thementag angereisten Besucher erwarten, dass der Park entsprechend dekoriert, das Personal vorbereitet und die Fahrgeschäfte einsatzbereit sind.

Zur großen Überraschung der Geschäftsleitung von Funpark ließ Staatsanwaltschaft vor einigen Wochen mehrere Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz verhaften. Zeitgleich wurden Durchsuchungen auf dem Gelände von Funpark, in den Geschäftsräumen verschiedener Lieferanten sowie in den Privatwohnungen von Mitarbeitern und Lieferanten durchgeführt. Da die Durchsuchung an einem gut besuchten Tag während der Hauptsaison stattfand, berichtete auch die Presse ausführlich. In verschiedenen Zeitungsartikeln wird darüber spekuliert, dass unzureichende interne Kontrollen und mangelhafte Richtlinien es den Tätern leicht gemacht hätten. Der Hauptgesellschafter hat daraufhin ein Vier-Augen-Gespräch mit dem Vorsitzenden der Geschäftsleitung geführt und seine Unzufriedenheit mit der Situation zum Ausdruck gebracht. Durch die negative Presseberichterstattung sind die Pläne gefährdet, Funpark in eine Aktiengesellschaft umzuwandeln und eine Börseneinführung durchzuführen.

3.2. Vor der Auftragsvergabe

Die Praxis zeigt, dass Korruptionsstrukturen langsam entstehen. Anfangs handelt es sich häufig um kleinere Leistungen, die von den Empfängern als Kundenbetreuung verstanden werden. In dieser Phase nimmt der Empfänger oft nicht wahr, was eigentlich geschieht, weshalb sie auch als „Anfüttern“ bezeichnet wird.

So erging es auch Frau Beier, seit zehn Jahren Mitarbeiterin in der Einkaufsabteilung bei Funpark. Sie ist unter anderem für den Einkauf von Pflanzen für die Außenanlagen verantwortlich. Diese werden schon seit Jahren bei drei Stammlieferanten bezogen. Die meisten Gärtnerarbeiten und Pflanzen werden bei der Gärtnerei Schorner bestellt. Funpark ist mit der Auftragsabwicklung dieser Gärtnerei sehr zufrieden. Die Pflanzen entsprechen den geforderten Qualitätskriterien und werden von den Mitarbeitern der Gärtnerei fachgerecht eingepflanzt. Frau Beier bestellt gerne bei diesem Unternehmen. Als „VIP-Kunde“ wird sie vom Eigentümer, Herrn Schorner, persönlich betreut. Er meldet sich regelmäßig und weiß genau, welche Pflanzen routinemäßig ausgetauscht werden müssen und unterbreitet Frau Beier auch Vorschläge für passende Ersatzpflanzen. Auf diese Weise erleichtert er ihre Arbeit.

Herr Schorner besucht sie häufig bei der Arbeit, wenn er auf dem Gelände zu tun hat, und er lädt sie abends zum Essen oder zu Theaterveranstaltungen ein. Einmal in der Woche lässt er ihr einen Blumenstrauß zur Dekoration ihres Büros überbringen. Er vergisst ihren Geburtstag nie und hat immer ein Geschenk für sie parat. Auch sonst kennt er ihre Vorlieben und Abneigungen. Frau Beiers Hobby ist das Tauchen, und er bringt ihr oft Zubehör für ihre Ausrüstung mit. Im Laufe der Zeit wurden die Mitbringsel immer teurer. So hat sie neben einer neuen Taucherbrille auch neue Handschuhe und Schwimmflossen erhalten. Als er ihr zu ihrem letzten Geburtstag einen Tiefenmesser im Wert von 150 Euro geschenkt hat, hat sie sich nichts dabei gedacht.

Im Rahmen der Ermittlungen wurde Frau Beier von der Polizei vernommen. Sie sagte aus, dass die Geschenke keinen Einfluss auf ihre Bestellentscheidungen gehabt hätten. Sie sei mit der Qualität und Liefertreue immer sehr zufrieden gewesen, was auch der Grund dafür gewesen sei, dass sie hauptsächlich bei dieser Gärtnerei bestellt habe. Bei anderen Gärtnereien sei es in der Vergangenheit vorgekommen, dass die bestellten Pflanzen nicht pünktlich geliefert worden seien und dadurch Beete im Park nicht bepflanzt werden konnten. Dies könne dem Ruf von Funpark schaden, da die Besucher großen Wert auf die gepflegten Außenanlagen legten.

Die Rechnungen der Gärtnerei Schorner wurden im Rahmen der Ermittlungen geprüft, und es wurde festgestellt, dass die Gärtnerei Schorner teilweise Arbeitsstunden von Gärtnern abgerechnet hat, die zu diesem Zeitpunkt bei anderen Kunden beschäftigt waren. Auf diese Weise hat sich die Gärtnerei mindestens den Gegenwert der Geschenke für Frau Beier zurückgeholt.

3.3. Bei der Auftragsvergabe

In vielen Unternehmen sind die Mitarbeiter des Einkaufs bei größeren Auftragsvolumina, häufig ab 5.000 Euro, dazu verpflichtet, Angebote bei mehreren Anbietern einzuholen. Hierfür werden Leistungsverzeichnisse aufgestellt, in denen die gewünschten Leistungen, Mengen und für die Ausführung benötigten Materialien aufgelistet werden (Anlage 2). Die Anbieter ergänzen in den Leistungs-

verzeichnissen die Preise und senden sie an das Unternehmen, das die Auswertung vornimmt, zurück. Häufig werden in der Privatwirtschaft mit den günstigsten Anbietern weitere Verhandlungen geführt und auf diese Weise noch bessere Preise erzielt. Dies unterscheidet das Verfahren von der Ausschreibung von Bauleistungen nach der Verdingungsordnung für Bauleistungen („VOB/A“) und der Verdingungsordnung für Leistungen („VOL/A“), einem ursprünglich speziell für die Durchführung öffentlicher Bauaufträge entwickelten Regelwerk, das sehr formalisiert ist³.

Herr Müller ist Mitarbeiter im Baueinkauf bei Funpark. In dieser Abteilung werden alle Bau- und Instandhaltungsarbeiten auf dem Parkgelände bestellt. Herr Müller ist unter anderem für den Einkauf von Maler- und Trockenbauarbeiten zuständig. Durch die vielen Besucher treten ständig Schäden in und an Gebäuden und Fahrgeschäften auf. Insbesondere auf den weiß gestrichenen Wänden der Sanitäreinrichtungen finden sich immer wieder Schmierereien und Fußabdrücke, die regelmäßig beseitigt werden müssen.

Zu den Themenwochen wird der Park passend umgestaltet und auch die Innenräume werden umdekoriert. Hierfür werden teilweise neue Trennwände eingezogen, was in den Bereich der Trockenbauarbeiten fällt, die häufig von Malern durchgeführt werden. Funpark beschäftigt keine eigenen Maler, sondern vergibt die Malerarbeiten an Fremdunternehmen. Jährlich fallen Malerarbeiten in einem Umfang von ca. 2,3 Mio. Euro an.

Die bestehende Einkaufsrichtlinie bei Funpark schreibt vor, dass für Aufträge ab einem Gesamtvolumen von 7.500 Euro bei mindestens drei Unternehmen Angebote eingeholt werden müssen. Um die Angebotsauswertung zu erleichtern und um eine einheitliche Basis zu schaffen, werden für die Malerarbeiten Leistungsverzeichnisse aufgestellt, die den Unternehmen, die an der Erteilung eines Auftrags interessiert sind, zugesandt werden. Die Mitarbeiter im Einkauf suchen sich mögliche neue Lieferanten häufig aus dem Branchenbuch heraus. Teilwei-

³ Vgl. Baurecht-Ratgeber (URL)

se „bwerben“ sich interessierte Unternehmen auch direkt bei den Mitarbeitern des Einkaufs.

Den Leistungsverzeichnissen wird ein Brief beigelegt, der den Unternehmen die Vorgehensweise erläutert und eine Bearbeitungsfrist von zehn Werktagen vorsieht. Gemäß Einkaufsrichtlinie dürfen zu spät eingegangene Angebote nicht mehr ausgewertet werden.

Einen Zweijahresvertrag bei Funpark zu erhalten, ist für die Unternehmen sehr interessant, da Funpark bekanntermaßen pünktlich bezahlt und das Auftragsvolumen regelmäßig hoch ist. Die Jahresplanung wird diesen Unternehmen durch das erfahrungsgemäß relativ konstante Auftragsvolumen erleichtert.

Die Malerarbeiten werden für die Zwecke der Ausschreibung in so genannte Lose eingeteilt. Ein Los besteht jeweils aus einer Gruppe von Tätigkeiten und Artikeln (Anlage 3). Auf diese Weise ist es möglich, mehreren Unternehmen einen Zuschlag zu erteilen. Jedes Unternehmen bearbeitet dann ein Los. Es ist somit für ein Unternehmen nicht notwendig die Bedingungen aller Lose zu erfüllen. Die Malerarbeiten werden, wie alle Rahmenverträge, alle zwei Jahre neu ausgeschrieben.

Herr Müller hat, bevor er vor sieben Jahren bei Funpark zu arbeiten begann, eine kaufmännische Ausbildung absolviert. Malerarbeiten sind eigentlich nicht sein Spezialgebiet. Er verwendet daher bereits seit sieben Jahren das von seinem Vorgänger erarbeitete Leistungsverzeichnis. Dieses bespricht er, bevor er es an die Malerunternehmen versendet, mit Herrn Knaller, dem Leiter der Abteilung Facility Management, der sich mit den durchzuführenden Tätigkeiten wesentlich besser auskennt als er. Glücklicherweise sind auch die Maler immer sehr hilfsbereit. Während der letzten Ausschreibung wurde er von Herrn Pink, dem Inhaber der neu in den Bieterkreis aufgenommenen Pink GmbH, angerufen, weil der im Leistungsverzeichnis aufgeführte Zement bereits seit drei Jahren nicht mehr auf dem Markt erhältlich sei.

Die Auswertung der Angebote ergab, wie auch in den letzten zehn Jahren, dass die Bieter Rauch GmbH („Rauch“), Grünhoff KG („Grünhoff“), Krüger GmbH („Krüger“) und Neuhaus GmbH („Neuhaus“) die günstigsten Angebote für die einzelnen Lose abgegeben hatten. Funpark war bisher immer sehr zufrieden mit den durchgeführten Arbeiten. Die Maler erledigen die Arbeiten prompt und sauber und sind auch nachts und am Wochenende erreichbar. Nacht- und Wochenendarbeit fällt häufig in Vorbereitung der speziellen Thementage an, und es ist wichtig, dass alle Schmierereien auf Wänden so schnell wie möglich beseitigt und die Fahrgeschäfte pünktlich zu den Terminen umdekoriert sind. Mit der Pink GmbH wurde nicht weiterverhandelt, weil ihr Angebot weit über dem der Konkurrenzunternehmen lag.

Zu Beginn seiner Tätigkeit wunderte Herr Müller sich, als er zu Ostern in seinem Korb mit Eiern und Schokolade, den er von Herrn Rauch erhielt, einen Umschlag mit einem Warengutschein von Kaufhof über 25 Euro fand. Sein Kollege, Herr Blau, erklärte ihm aber, dass er sich dabei nichts denken müsse. Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft. Warengutscheine gab es fortan auch zu Weihnachten und zum Geburtstag.

Das Angebot von Herrn Krüger, Tapeten und Farbe zu Großhandelskonditionen für die Renovierung seines Hauses zu erwerben, nahm Herr Müller ebenfalls an, da dies laut Auskunft seiner Kollegen üblich sei. Als er nach drei Monaten noch keine Rechnung von Krüger erhalten hatte, sprach er Herrn Krüger zwei- oder dreimal darauf an. Dieser schien die Rechnung vergessen zu haben. Er dachte sich daraufhin, dass es nicht seine Aufgabe sei, Herrn Krüger an Rechnungen zu erinnern. An die fällige Rechnung für die Rigipsplatten und Tapeten für sein Wochenendhaus erinnerte er Herrn Krüger nicht mehr. Dieser hatte es scheinbar nicht nötig, Rechnungen zu schreiben. Im Laufe der Zeit hat Herr Müller Gutscheine verschiedener Warenhäuser und Malerbedarf im Wert von 3.000 Euro erhalten.

Häufig wurde er von Kollegen angesprochen, ob er Farbe oder Tapeten über die für Funpark tätigen Maler billiger besorgen könne. Er tat seinen Kollegen diesen Gefallen gerne. Die Maler waren dazu bereit, den Mitarbeitern Sonder-

rabatte zu gewähren, und Herr Müller ging davon aus, dass seine Kollegen Rechnungen erhalten würden.

Die Ermittlungen der Polizei haben ergeben, dass die Maler sich vor Abgabe der Angebote abgesprochen hatten. Im Rahmen der Untersuchung wurden die Leistungsverzeichnisse verglichen und die Abweichungen der einzelnen Positionen prozentual dargestellt. Es wurde festgestellt, dass die angebotenen Preise von Neuhaus in jeder einzelnen Position 11 % höher waren als die von Rauch, während die Preise von Grünhoff jeweils 8 % höher lagen (Anlage 4). Bei einem Vergleich der absoluten Werte war es dem Einkauf nicht aufgefallen, da diese scheinbar in größerem Maße voneinander abwichen. Im weiteren Verlauf der Untersuchung wurde in den bei Rauch, Grünhoff und Krüger beschlagnahmten Unterlagen ein Fax aufgefunden, das auf dem Kopf des Blattes die Absenderkennung von Rauch und Grünhoff trug und auf dem „bitte weiterleiten an Herrn Krüger“ vermerkt war. Somit war nachweisbar, dass die Unternehmen ein Kartell gebildet und ihre Preise abgesprochen hatten, um den Auftrag zu erhalten. Die Staatsanwaltschaft hat die Landeskartellbehörde eingeschaltet, die nun wegen illegaler Preisabsprachen ermittelt.

Gemäß der vertraglichen Vereinbarung mit Funpark waren die Maler dazu verpflichtet, die Arbeitsstunden am Ende des Tages unter Angabe der eingesetzten Mitarbeiter von einem Vertreter der Abteilung Facility Management abzeichnen zu lassen. Rauch bearbeitete Aufträge bei mehreren Auftraggebern und hatte interne Aufstellungen geführt, aus denen ersichtlich war, welcher Mitarbeiter wann bei welchem Auftraggeber tätig war. Ein Abgleich dieser Unterlagen mit den bei Funpark eingereichten und abgerechneten Leistungsnachweisen ergab, dass Rauch Mitarbeiter bei Funpark abgerechnet hatte, die zu diesem Zeitpunkt für andere Auftraggeber tätig waren.

Rauch rechnete seine Leistungen auf der Grundlage des Teils C der Vergütungsordnung für Bauleistungen („VOB/C“) ab. Die VOB/C enthält Definitionen für eine Vielzahl von Leistungspositionen. Wie viele andere Unternehmen hatte Funpark die VOB/C zu einem Vertragsbestandteil gemacht.

Bei der Prüfung der Rechnungen im Rahmen der Ermittlungen fiel auf, dass Rauch immer die Leistungsposition 2.006 (Anlage 3), vorbereitete Decken- und Wandflächen mit einem Tiefengrund grundieren, abrechnete. Tiefengrund ist jedoch nicht erforderlich, wenn eine Wand, z. B. um Schmierereien zu übertünchen, überstrichen wird.

Der Nachweis derartiger Verdachtsmomente ist regelmäßig schwierig, da im Nachhinein nicht mehr nachvollziehbar ist, ob ein Tiefengrund aufgetragen wurde. Ob eine Maschine geliefert wurde, ist dagegen leicht feststellbar. Die Durchführung einer Schönheitsreparatur, ist schwerer nachzuweisen, insbesondere, wenn sie bereits längere Zeit zurückliegt oder der Rechnungstext, wie auch in diesem Fall, nicht aussagekräftig ist. Eine Vielzahl von Rechnungen enthielt als Leistungsbeschreibung lediglich „Ausbesserungsarbeiten nach Angaben der örtlichen Bauleitung“ oder „u. a. Decken und Wände im Raum, Flur und einem Vorraum mit Dispersionsfarbe neu gestrichen“.

Ein Mitarbeiter von Rauch wurde polizeilich als Zeuge vernommen und mit dem Verdacht konfrontiert. Er bestätigte, dass ein Tiefengrund nur in etwa 50 % der abgerechneten Fälle aufgetragen wurde. Daraus ist ein Schaden von ca. 45.000 Euro entstanden.

Weiterer Schaden wurde Funpark zugefügt, indem Leistungen, für die Pauschalen, so genannte „Einheitspreise“, vereinbart waren, einzeln abgerechnet wurden. So wurden bei Tapezierarbeiten anstelle der pro Quadratmeter abzurechnenden Position 18 des Leistungsverzeichnisses („Wandflächen mit Rauhfaser-tapete, mittlere Struktur, einschl. Lieferung der Tapete, auf Stoß tapezieren“ (Anlage 2)) die Tapeten, notwendige Vorarbeiten, wie z. B. das Ausbessern kleinerer Schadstellen in der Wand, und die Arbeitsstunden separat berechnet, die in der Position als Pauschale enthalten waren.

Der durch das Vorgehen der Maler nachweisbar verursachte Schaden betrug in einem Zeitraum von sechs Jahren insgesamt ca. 250.000 Euro.

Die nicht in Rechnung gestellten Materialien und Leistungen für Funpark-Mitarbeiter auf deren Privatgrundstücken wurden über nicht geleistete Arbeitsstunden auf dem Gelände von Funpark abgerechnet. Um netto 100 % der Rechnungssumme für die Leistungen auf den Privatgrundstücken zu erhalten, war es notwendig, Funpark mindestens den doppelten Betrag in Rechnung zu stellen, da auf die Zahlungen von Funpark noch Steuern zu entrichten waren. Somit ist davon auszugehen, dass der tatsächlich entstandene Schaden, im Gegensatz zu dem nachweisbaren Schaden, etwa 500.000 Euro beträgt. Dieses Vorgehen wurde von den Beschuldigten bei polizeilichen Vernehmungen bestätigt. Es wird allgemein davon ausgegangen, dass mindestens eine Einrechnung der dem Nehmer zugewendeten Leistungen im Verhältnis 1:1 erfolgt⁴. Aufgrund der steuerlichen Problematik ist jedoch davon auszugehen, dass jeder Euro Schmiergeld zu einer überhöhten Abrechnung von mindestens zwei Euro führt.

Zudem waren die vereinbarten Preise nicht marktüblich, sondern durch die Absprachen unter den Malerbetrieben überhöht. Neuen Bietern war es nur schwer möglich, zum Zuge zu kommen, da in den Leistungsverzeichnissen Scheinpositionen, wie beispielsweise ein sehr teurer Speziallack, enthalten waren, die in der Realität nicht zur Ausführung kamen. Neue Bieter geben bei diesen Positionen regelmäßig marktüblichen und für sie auskömmlichen Preis an. Die eingeweihten „alten“ Bieter wissen, welche Positionen nicht zur Ausführung gelangen und können somit niedrigere Gebote abgeben. Dies führte dazu, dass Pink bei der Auswertung der Angebote deutlich höher lag als das Kartell der übrigen Maler.

Die interne Revision von Funpark hat im Rahmen der Aufarbeitung der Korruptionsfälle die Gebote der Maler auf der Basis der tatsächlich in den letzten Jahren abgerufenen Mengen nachkalkuliert und kam zu dem Ergebnis, dass Pink in Wahrheit das günstigste Gebot abgegeben hatte.

⁴ BGH NJW 62, 1099 formuliert eine widerlegliche Vermutung, dass dem Geschäftsherren (hier Funpark) mindestens in Höhe der Zuwendungssumme ein Schaden entstanden ist.

3.4. Während der Auftragsabwicklung

Herr Kriegbaum ist seit 15 Jahren Leiter des Bereichs „Technische Gebäudeausrüstung“ bei Funpark. Er ist gelernter Elektromeister und Vorgesetzter eines Teams von zehn Mitarbeitern. Mit seinem Team ist er für die Überwachung der Fremdarbeiter im Bereich Elektrik auf dem Gelände verantwortlich. Ferner teilt er den Elektrikern mit, welche Arbeiten auf dem Gelände durchzuführen sind. Es ist ständig ein Team von fünf bis sieben Elektrikern auf dem Gelände von Funpark beschäftigt. Die Fahrgeschäfte sind mit bunten Lichtern dekoriert, und auch auf weiten Teilen des Geländes sind Lichterketten angebracht. Um einen reibungslosen Ablauf zu garantieren, sind die Elektriker oft bis spät in die Nacht im Einsatz. Da am Wochenende die meisten Besucher kommen, ist auch am Wochenende immer ein Team vor Ort.

Die Elektroarbeiten umfassen sowohl die Instandhaltung der elektronischen Bauteile der Fahrgeschäfte als auch die Anbringung und Wartung der Lichterketten und der elektrisch betriebenen Figuren, die auf dem Gelände aufgestellt sind. Diese Arbeiten werden bereits seit sieben Jahren von der Hell GmbH und der Dunkel GmbH durchgeführt.

Die Elektriker müssen sich bei Schichtbeginn bei Herrn Kriegbaum oder einem seiner Kollegen anmelden. Die durchgeführten Arbeiten und das dafür verwendete Material wie Kabel, Glühlampen, Sicherungen etc. werden von den Arbeitern auf dafür vorgesehenen Vordrucken, so genannten Tagelohnberichten, dokumentiert. Die Tagelohnberichte werden am Ende des Tages von Herrn Kriegbaum oder seinem Vertreter gegengezeichnet. Die Rechnungsstellung erfolgt auf Basis der Tagelohnberichte, die vertragsgemäß der Rechnung als Nachweis beizufügen sind.

Herr Kriegbaum versteht sich nicht gut mit seinen Kollegen und ist mit seinem Arbeitsplatz nicht zufrieden. Außerdem ist er der Ansicht, dass er unterbezahlt ist. Sein Vorgesetzter verweigert ihm bereits seit Jahren die verdiente Gehaltserhöhung. Herr Kriegbaum hat das Haus seiner Eltern geerbt und renoviert es gerade für sich und seine Familie. Er ist eng mit Herrn Süß, dem Geschäftsfüh-

rer der Hell GmbH befreundet. Er hat mit Herrn Süß zusammen seine Ausbildung zum Elektriker absolviert. Herr Kriegbaum hatte sich seinerzeit für die Hell GmbH stark gemacht, als ein neuer Elektriker für Funpark gesucht wurde. Herr Süß hat ein gutes Verhältnis zu vielen der auf dem Gelände von Funpark tätigen Handwerkern. Den Inhaber des Küchengroßhändlers Planbau GmbH, der die Gastronomiebetriebe auf dem Gelände ausstattet, kennt er schon seit langem, und mit dem Geschäftsführer der Schreinerei Holzwurm spielt er einmal in der Woche Squash.

Als die Renovierungsarbeiten an seinem Haus schon weiter vorangeschritten waren, fragte Herr Kriegbaum Herrn Süß, ob er ihm einen zuverlässigen Küchenhändler empfehlen könne. Zudem plante er, Holzpaneelen in seinem Haus anbringen zu lassen und benötigte hierzu einen Schreiner. Herr Süß versprach ihm, sich zu erkundigen.

Bereits nach zwei Wochen wurden von Holzwurm im Wohnbereich und in der Küche Kassettendecken im Wert von ca. 8.000 Euro angebracht. Kurze Zeit darauf lieferte Planbau eine hochwertige Küche. Herr Kriegbaum war sich darüber bewusst, dass er sich die hochwertigen Materialien und den Einbau nicht leisten konnte und suchte nach einer Lösung für dieses Problem. Beim wöchentlichen Stammtisch mit Herrn Süß kamen die beiden auf die Idee, die Rechnungen über Funpark laufen zu lassen. Der Ablauf wurde folgendermaßen gestaltet: Planbau und Holzwurm stellen ihre Rechnungen nicht an Herrn Kriegbaum, sondern an die Hell GmbH, die den fälligen Betrag überweist und die Rechnung „ordnungsgemäß“ als Betriebsausgabe bucht. Herr Kriegbaum ist über die Höhe des verfügbaren Budgets für die Elektroarbeiten informiert und teilt Herrn Süß mit, wie viel des geplanten Budgets noch verfügbar ist. Herr Süß stellt Funpark in Höhe des verfügbaren Budgets so lange Elektroarbeiten in Rechnung, die nicht durchgeführt wurden, bis die von ihm bezahlten Rechnungen kompensiert sind. Die notwendigen Tagelohnberichte werden von Herrn Kriegbaum unterzeichnet. Diese Art der Abwicklung wird „Dreiecksgeschäft“ genannt. Sie hat den Vorteil, dass die bei Bargeschäften anfallenden steuerlichen Probleme entfallen.

Neben dem Schadensersatzanspruch von Funpark sind des Weiteren noch steuerliche und steuerstrafrechtliche Aspekte für Hell von Bedeutung. Da Hell die Rechnungen von Planbau und Holzwurm als Betriebsausgaben steuerlich geltend machte, müssten diese nachversteuert werden. Die ermittelnde Staatsanwaltschaft könnte das Verfahren an das Finanzamt für Fahndung und Strafsachen abgeben, das ein Verfahren wegen Steuerhinterziehung einleiten könnte.

3.5. Bei der Abrechnung

Herr Bleibtreu ist seit sechs Jahren Mitarbeiter in der Rechnungsprüfung bei Funpark. Bei seinen Kollegen ist er sehr beliebt, und er fehlt bei keiner Abteilungsfeier. Er bearbeitet die Kreditoren mit den Buchstaben U bis Z, zu denen auch die Glühfix GmbH („Glühfix“), ein Sanitärunternehmen gehört. Nachdem die Eingangsrechnungen bei Funpark verschiedene Kontrollen durchlaufen haben und die sachliche Richtigkeit aus der Fachabteilung bestätigt wurde, weist Herr Bleibtreu die Rechnungen zur Zahlung an. Glühfix ist eines von drei Unternehmen, die bei Funpark sanitäre Einrichtungen liefern und einbauen. Dort sind sieben Installateure beschäftigt. Bei den Lieferanten von Funpark ist bekannt, dass Herr Bleibtreu die Rechnungen sehr langsam bearbeitet. Oft werden die fälligen Beträge erst nach mehreren Monaten ausgeglichen.

Herr Bleibtreu benötigt Schränke und eine Duschkabine für sein neues Bad. Ihm ist bekannt, dass Glühfix hochwertige Produkte zu fairen Preisen liefert. Er hat bei seinen Kollegen schon Gerüchte über andere Installateure gehört, bei denen es Probleme bei der Lieferung gegeben haben soll. Er bat Glühfix und ein weiteres Unternehmen, das ihm von einem Freund empfohlen wurde, um ein unverbindliches Angebot für die Sanitärmöbel. Da das Angebot von Glühfix günstiger ausfällt, bestellt er die Einrichtung bei Glühfix. Lieferung und Montage erfolgen zeitnah.

Herr Sauters, der Geschäftsführer von Glühfix weist seine Buchhalterin an, Herrn Bleibtreu keine Rechnung für die Sanitäreinrichtung zu senden.

Als Herr Bleibtreu nach einigen Monaten bei Glühfix anruft und nach der noch ausstehenden Rechnung fragt, schlägt Herr Sauters ihm vor, auf den Betrag zu verzichten, wenn Herr Bleibtreu zukünftig die Rechnungen von Glühfix an Funpark umgehend bearbeitet. Da die Zahlungsmoral in den letzten Jahren immer schlechter geworden ist, könnte Glühfix in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten, wenn ein Großkunde wie Funpark die Rechnungen erst nach mehreren Monaten ausgleicht. Herr Bleibtreu willigt ein und bearbeitet fortan die Rechnungen von Glühfix mit Priorität. Dies führt dazu, dass bei anderen Lieferanten oder Lieferanten Zahlungsziele überschritten und Skonti durch die verzögerte Bearbeitung nicht abgezogen werden können.

4. Zwischenergebnis

Aus den vorangegangenen Fallbeispielen wird deutlich, dass die Vorteile für die Geber darin liegen, dass sie

- vertrauliche Informationen erhalten,
- sich nicht an vorgegebene Standards halten müssen und Schlecht- oder Minderleistungen erbringen können,
- überhöhte Preise abrechnen können,
- Zahlungen für Leistungen erhalten, die nicht erbracht wurden.

Die Fallbeispiele verdeutlichen ebenfalls, dass Korruption selten allein, sondern in der Mehrzahl der Fälle mit anderen Delikten einhergeht. Wie im Fall der Malerarbeiten bei Funpark gehen Korruptionsfälle nach § 299 StGB, Bestechlichkeit und Bestechung im geschäftlichen Verkehr, häufig im Zusammenhang mit § 298 StGB, Wettbewerbsbeschränkende Absprachen bei Ausschreibungen, einher. Im Fall illegaler Preisabsprachen bei Malerarbeiten bei Funpark ermittelt die Landeskartellbehörde, da aus den beschlagnahmten Unterlagen hervorgeht, dass die Maler sich im Rahmen der Ausschreibung abgesprochen hatten. Hierbei ist zu beachten, dass eine wettbewerbsbeschränkende Absprache auch dann vorliegt, wenn der beteiligte Bieter den Zuschlag nicht erhält. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn so genannte „Schutzangebote“ abgegeben wer-

werden, also ein Bieter bewusst ein höheres Angebot abgibt, als ein anderer, damit dieser den Zuschlag erhält.

Die beteiligten Unternehmen und die Mitarbeiter von Funpark haben sich in der Mehrzahl der geschilderten Fälle auch des Betrugs nach § 263 StGB schuldig gemacht, indem sie Rechnungen für Leistungen ausgestellt haben, die sie nicht oder nicht in der angegebenen Form erbracht haben

Mit Betrug auf der Lieferantenseite geht auf der Unternehmensseite in vielen Fällen auch Untreue nach § 266 StGB einher. Herrn Kriegbaum kann Untreue vorgeworfen werden, weil er in seiner Position die Tagelohnberichte der Dienstleister abzeichnet. Er weiß, dass in ihnen Arbeitsstunden enthalten sind, die nicht erbracht wurden. Er verletzt damit seine Pflicht die Vermögensinteressen von Funpark wahrzunehmen und Funpark ist durch die Bezahlung ein Schaden entstanden. Es ist jedoch zu beachten, dass nicht jeder Mitarbeiter auch eine Vermögensbetreuungspflicht hat. Hinzu kommt in diesem Fall noch die Beteiligung von Herrn Kriegbaum am Betrug des Lieferanten.

Für die Praxis ist zu beachten, dass die hier aufgeführten Delikte zwar häufig, aber nicht zwangsläufig gemeinsam auftreten. Hier wurden Fälle wiedergegeben, die sich in ähnlicher Form tatsächlich ereignet haben. Für eine abschließende Bewertung anderer Korruptionsfälle sind die Eigenheiten des Einzelfalls zu beachten.

5. Warnsignale

In der Praxis hat sich gezeigt, dass Korruption häufig mit bestimmten Warnsignalen, so genannten „Red Flags“ einhergeht. Die folgende Aufstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit; es handelt sich um eine Auflistung der Red Flags, die in meiner Praxis besonders häufig aufgetreten sind. Diese können in persönliche und geschäftsbezogene Red Flags eingeteilt werden.

Als persönliche Red Flags können folgende Merkmale auftreten:

- im Verhältnis zum Einkommen unerklärlich hoher Lebensstandard
- Zur-Schau-stellen von Statussymbolen
- unübliche private Kontakte zu Lieferanten
- häufige aufwändige Geschäftsessen oder -reisen
- Ausübung von Nebentätigkeiten ohne entsprechende Genehmigung oder Anzeige
- Prahlen mit Kontakten im geschäftlichen und privaten Bereich
- Vergünstigungen von Lieferanten wie Sonderkonditionen, Einladungen zu Veranstaltungen, Nutzung von Freizeiteinrichtungen des Lieferanten

Geschäftsbezogene Red Flags treten in folgenden Anzeichen oder Merkmalen auf:

- seltene oder gar keine Inanspruchnahme von Urlaub
- Mitnahme von Arbeitsunterlagen nach Hause
- Bearbeitung bestimmter Vorfälle („Chefsache“)
- umgehen von Vorschriften und Richtlinien
- unterschiedliche Bewertungen und Entscheidungen bei gleichem Sachverhalt
- eingeschränkter Bieterkreis
- Konzentration von Kompetenzen
- fehlende Kontrolle bei Vorgängen
- wenige Korrekturen in den Abrechnungen
- Splitten von Aufträgen, um Ausschreibungen zu vermeiden
- Vermeiden des Einholens von Vergleichsangeboten
- wiederholte Überschreitung der Auftragswerte oder genaue Einhaltung der Auftragswerte (Ausnutzung von Budgets)
- häufige Rechenfehler oder Nachbesserungen in Leistungsverzeichnissen
- häufige, aufwändige Nachtragsarbeiten
- Zahlungen für nicht spezifizierte Dienstleistungen

Häufig treten Red Flags auf, ohne dass sie von den Mitarbeitern oder Kollegen bemerkt werden. In der Praxis hat sich jedoch gezeigt, dass in fast allen Fällen Warnsignale vorhanden waren. Viele Mitarbeiter realisieren erst dann, dass das Verhalten des Kollegen auffällig war, wenn ihnen bekannt wird, dass in seinem Bereich Unregelmäßigkeiten aufgetreten sind.

Wichtig im Zusammenhang mit Red Flags ist es, Sensibilität für ihr Auftreten zu entwickeln, ohne gleich einem Verfolgungswahn zu verfallen. Insbesondere die personenbezogenen Warnsignale sind häufig leicht auszumachen. Sie sind jedoch, wie auch die geschäftsbezogenen, mehrdeutig. Viele auf den ersten Blick ungewöhnliche Verhaltensweisen sind erklärbar. So kann das für das Einkommen des Kollegen eigentlich zu teure Fahrzeug auch durch eine Heirat, eine Erbschaft oder durch einen Lottogewinn finanziert sein. Ein auftretendes Warnsignal sollte immer im Zusammenhang mit den Umfeldbedingungen betrachtet werden und erst dann sollte entschieden werden, ob Korruptionsgefahr vorliegt. Als Ausgangspunkt für Prüfungshandlungen sind daher die geschäftsbezogenen Warnsignale besser geeignet, da die erforderlichen Informationen, wie z. B. Dokumente, in der Regel im Zugriff des Unternehmens sind.

6. Präventionsmöglichkeiten

6.1. Korruptionsrisiko und -vorsorge

Die vorigen Kapitel haben gezeigt, dass Korruption ein ernsthaftes Problem im Wirtschaftsleben darstellt. Viele Unternehmen realisieren dies jedoch erst, wenn sie selbst betroffen sind. Häufig wird bei der Untersuchung der Vorfälle offenbar, dass die Verfahren und Richtlinien in den Unternehmen nicht auf den Schutz vor Korruption ausgerichtet sind. Betrachtet man die Abläufe und Vorschriften genauer, wird oft festgestellt, dass in Bereiche wie die (physische) Unternehmenssicherheit oder die IT-Sicherheit investiert wird. So schützen sich Unternehmen mit einem Wachdienst vor Eindringlingen und installieren Firewalls, um ihre IT-Infrastruktur gegen Angriffe von außen zu schützen. Die Gefahr aber, die von den eigenen Mitarbeitern ausgeht, wird häufig unterschätzt.

Die von PricewaterhouseCoopers durchgeführte Umfrage⁵ zur Wirtschaftskriminalität zeigt, dass 25 % der weltweit befragten 3.623 Unternehmen Korruption zu den vorherrschenden Delikten zählen.⁶ Tatsächlich wurden bei sechs Prozent der Unternehmen Korruptionsfälle nach § 299 StGB (Bestechlichkeit und Bestechung im geschäftlichen Verkehr) aufgedeckt. Diese verursachten einen Schaden von durchschnittlich 3.423.716 Euro. Die Relevanz zeigt sich insbesondere im Vergleich mit dem durch Betrug und Untreue verursachten Schaden von durchschnittlich 1.262.483 Euro bei einem Vorkommen in 33 % der befragten Unternehmen. Völlig ungewiss ist in diesem Zusammenhang die Anzahl der nicht aufgedeckten Korruptionsfälle und der daraus entstandene Schaden. Zudem ist zu beachten, dass mit der Studie nur Korruptionsfälle nach § 299 StGB abgedeckt werden. Die Bestechlichkeit und Bestechung von Amtsträgern, die häufig gemeint sind, wenn von Korruption gesprochen wird, werden von der Studie nicht erfasst.

Wie kann vor diesem Hintergrund wirksame Korruptionsprävention geleistet werden? Unternehmen sollten zunächst korruptionsgefährdete Arbeitsgebiete feststellen und einer Risikoanalyse unterziehen. Korruptionsrisiken können insbesondere dort auftreten, wo Außenkontakte wahrgenommen werden oder Entscheidungen getroffen werden, durch die Dritte begünstigt oder benachteiligt werden. Bereiche, in denen mit sensiblen Daten umgegangen wird, sind ebenfalls als Risikobereiche anzusehen.

Auf der Grundlage des Ergebnisses der Risikoanalyse sind die Regelungen bezüglich der Arbeitsabläufe entsprechend anzupassen. Grundsätzlich sollten folgende Präventionsmöglichkeiten in Betracht gezogen werden ohne damit eine abschließende Aufzählung geben zu wollen.

⁵ Insgesamt wurden weltweit 3.623 Telefoninterviews, davon 1.476 in Westeuropa, in 50 Ländern durchgeführt. Die befragten Unternehmen wurden zufällig aus den Top 1000 des jeweiligen Landes ausgewählt. Befragt wurden Vorstände, Geschäftsführer bzw. Personen, die für die Entdeckung oder Prävention von Wirtschaftskriminalität verantwortlich sind.

⁶ PricewaterhouseCoopers (2003, S. 9 ff).

6.2. Transparenz

Im Unternehmen sollten Verfahren durch größtmögliche Transparenz nachvollziehbar gestaltet werden. Dazu gehören insbesondere eindeutige Zuständigkeitsregelungen, ein funktionierendes Berichtswesen, EDV gestützte Vorgangskontrolle und eine genaue und vollständige Dokumentation der durchgeführten Tätigkeiten.

Übertragen auf Funpark wäre unter anderem über eine Überarbeitung der bestehenden Einkaufsrichtlinie nachzudenken. Es bestehen bereits Regeln, ab welchem Einkaufsvolumen Angebote bei mehreren Unternehmen eingeholt werden müssen. Ergänzend könnte hier eine maximale Vertragsdauer mit einem Lieferanten festgelegt werden, um ein „Hoflieferantentum“ zu unterbinden. Werden, abweichend von der Richtlinie, Lieferanten länger beauftragt, gibt es hierfür sicherlich gute Gründe. Diese sollten vom jeweiligen Mitarbeiter im Einkauf schriftlich festgehalten und in der entsprechenden Akte abgelegt werden. Denkbar wäre es, die Akten online über das Intranet allen interessierten Mitarbeitern zugänglich zu machen. Hier könnten auch nach Beendigung des Vergabeprozesses die Auswertungen und Gründe für die Vergabeentscheidungen einsehbar gemacht werden. Wichtig ist im Zusammenhang mit allen Verhaltens- und Verfahrensrichtlinien, deren Einhaltung zu kontrollieren, ohne jedoch die sture Einhaltung um jeden Preis durchzusetzen. Ausnahmen von der Regel müssen in begründeten Einzelfällen möglich sein. Diese Entscheidung sollte jedoch nicht von einem Mitarbeiter allein getroffen werden. Die Gründe für die Abweichung sind zu dokumentieren.

Leistungsverzeichnisse sollten regelmäßig aktualisiert werden. Sind die eigenen Mitarbeiter hierzu nicht in der Lage, können ein Ingenieurbüro oder über die Industrie- und Handelskammern unabhängige Fachleute eingeschaltet werden.

6.3. Funktionstrennung

Das Korruptionsrisiko kann vermindert werden, indem die Kombination bestimmter Funktionen und Entscheidungskompetenzen bei einer Person oder

Stelle vermieden werden. Die Bereiche Entscheidung, Ausführung, Überprüfung, Berichterstattung und Abrechnung sollten getrennt werden.

Die Einrechnung privater Leistungen in Aufträge bei Funpark wäre erschwert worden, wenn Herr Kriegbaum nicht für die Beauftragung der Elektriker, die Kontrolle der Ausführung und die Unterzeichnung der Tagelohnberichte verantwortlich gewesen wäre. Die Leistungskontrolle sollte zukünftig von einem anderen Mitarbeiter durchgeführt werden.

6.4. Vier-Augen-Prinzip

Das Vier-Augen-Prinzip besagt, dass bestimmte Tätigkeiten nicht von einer Person alleine durchgeführt werden sollen. Mindestens eine weitere Person sollte hinzugezogen werden.

Ab einem bestimmten Auftragswert sollten Aufträge nicht von einem Mitarbeiter alleine vergeben werden. So können beispielsweise in den Auswertungsprozess mehrere Mitarbeiter einbezogen werden. Für Herrn Schorner war es vergleichsweise leicht, die Sympathie von Frau Beier zu erwerben. Die Entscheidung über die Auftragsvergabe sollte ab einem bestimmten Schwellenwert von zwei Mitarbeitern getroffen werden.

6.5. Rotation

Die Opportunitätskosten korrupter Handlungen können durch die regelmäßige Versetzung von Mitarbeitern in korruptionsgefährdeten Positionen in andere Abteilungen oder auf neue Posten erhöht werden⁷. Die Geber müssen sich immer wieder mit neuen Partnern arrangieren, wodurch der Aufbau langfristiger Beziehungen gestört wird. Außerdem wird das Entdeckungsrisiko erhöht. In diesem Fall ist zu beachten, dass Rotation Kosten verursacht, da die Mitarbeiter bei jedem Wechsel in ihr neues Tätigkeitsfeld eingearbeitet werden müssen und die Gefahr besteht, dass Know-how verloren geht.

⁷ Dietz (1998, S. 87)

Bei Funpark hätte eine regelmäßige Rotation innerhalb der Einkaufsabteilung helfen können, die vorgefundenen Korruptionsstrukturen zu verhindern oder zumindest deren Bildung erschweren. Hierzu ist ferner anzumerken, dass Personalwechsel ein häufiger Grund für die Entdeckung wirtschaftskrimineller Handlungen ist.

6.6. Unternehmensleitlinien

Durch Unternehmensleitlinien wird das Wertesystem des Unternehmens beschrieben. Aus diesem Wertesystem werden die Organisationsziele und allgemeine Richtlinien zu deren Umsetzung abgeleitet. Aufgrund der inhaltlichen und formalen Unterschiede sind die Inhalte bisher bestehender Unternehmensleitlinien sehr unterschiedlich. Häufig vorkommende Werte sind Rentabilität, Ehrlichkeit, Marktführerschaft, Integrität, Einhaltung der Gesetze, Produktsicherheit, Kundenorientierung, Umweltschutz, Produktqualität, Sicherheit am Arbeitsplatz, Lieferantorientierung, Rechtschaffenheit, Informationsoffenheit, Ehrlichkeit bei der Preis-, Rechnungs- und Vertragsgestaltung und die Verpflichtung, der Gemeinschaft zu nutzen⁸.

Im Zusammenhang mit der Ausarbeitung von Leitlinien ist eine gründliche Auseinandersetzung mit den möglichen Inhalten auf allen Ebenen des Unternehmens wichtig. Der Ist- und der Sollzustand müssen ebenso geklärt werden wie die Erstellung des Verhaltenskodex und dessen konkrete Umsetzung in die Praxis.

Die Grundvoraussetzung für ein unternehmensethisches Konzept ist die aktive Durchsetzung nach dem Top-down-Verfahren⁹. Der Unternehmensleitung kommt eine Vorbildfunktion zu, ohne die das Konzept zum Scheitern verurteilt wäre, da unter den Mitarbeitern keine Aufmerksamkeit für ethische Fragen entstehen kann, wenn die Unternehmensleitung moralische Fragen nicht ernst nimmt oder für irrelevant hält.

⁸ Wieland (1994. S. 12)

Unternehmensleitlinien bilden einen Handlungsrahmen für die Mitarbeiter. Sie definieren die gewünschten Verhaltensanforderungen für die Mitarbeiter und geben ihnen damit Sicherheit. Herr Müller aus der Einkaufsabteilung von Funpark war sich zu Beginn seiner Tätigkeit unsicher, wie er sich verhalten sollte, als er Geschenke von Lieferanten erhielt und suchte Rat bei seinen Kollegen, da das Unternehmen hierzu offensichtlich keine eindeutige Aussage getroffen hatte. Ergänzend zu den Unternehmensleitlinien sollten weiterführende Informationen und Schulungen für die Mitarbeiter angeboten werden, in denen ihnen erwünschtes Verhalten vermittelt wird.

7. Fazit

Die Einfallstore für Korruption stehen überall dort, wo Entscheidungen getroffen werden. Korruption wird einerseits durch äußere Faktoren wie mangelnde Transparenz und Kontrolle, aber in vielen Ländern sicherlich auch durch fehlende Gesetze oder Mängel in deren Durchsetzung begünstigt. Andererseits darf der Faktor Mensch in diesem Zusammenhang nicht unberücksichtigt bleiben. Gier, mangelndes Unrechtsbewusstsein und eine gewisse Selbstbedienungsmentalität begünstigen die Entstehung von Korruption, die sich, einmal begonnen, wie ein Krebsgeschwür weiter verbreitet. Die durch Korruption verursachten Schäden sind, nicht nur auf der materiellen Ebene, außerordentlich hoch. Wo Korruption herrscht, ist fairer Wettbewerb nicht möglich. Die Kompensation der gezahlten Bestechungsgelder erfolgt meist durch die Einrechnung in bestehende Aufträge. Ist dies nicht direkt möglich, werden oft Abschläge in der vereinbarten Qualität vorgenommen, die sich im schlimmsten Fall negativ auf die Umwelt auswirken oder auch gesundheitliche Folgen haben können. Aus diesem Grund sollte Korruption nicht als jahrhundertaltes Phänomen hingenommen, sondern bekämpft werden.

Hier kann jeder seinen Beitrag leisten, indem er im eigenen Aufgabenbereich darauf achtet, Entscheidungen nach objektiven Kriterien zu treffen und transpa-

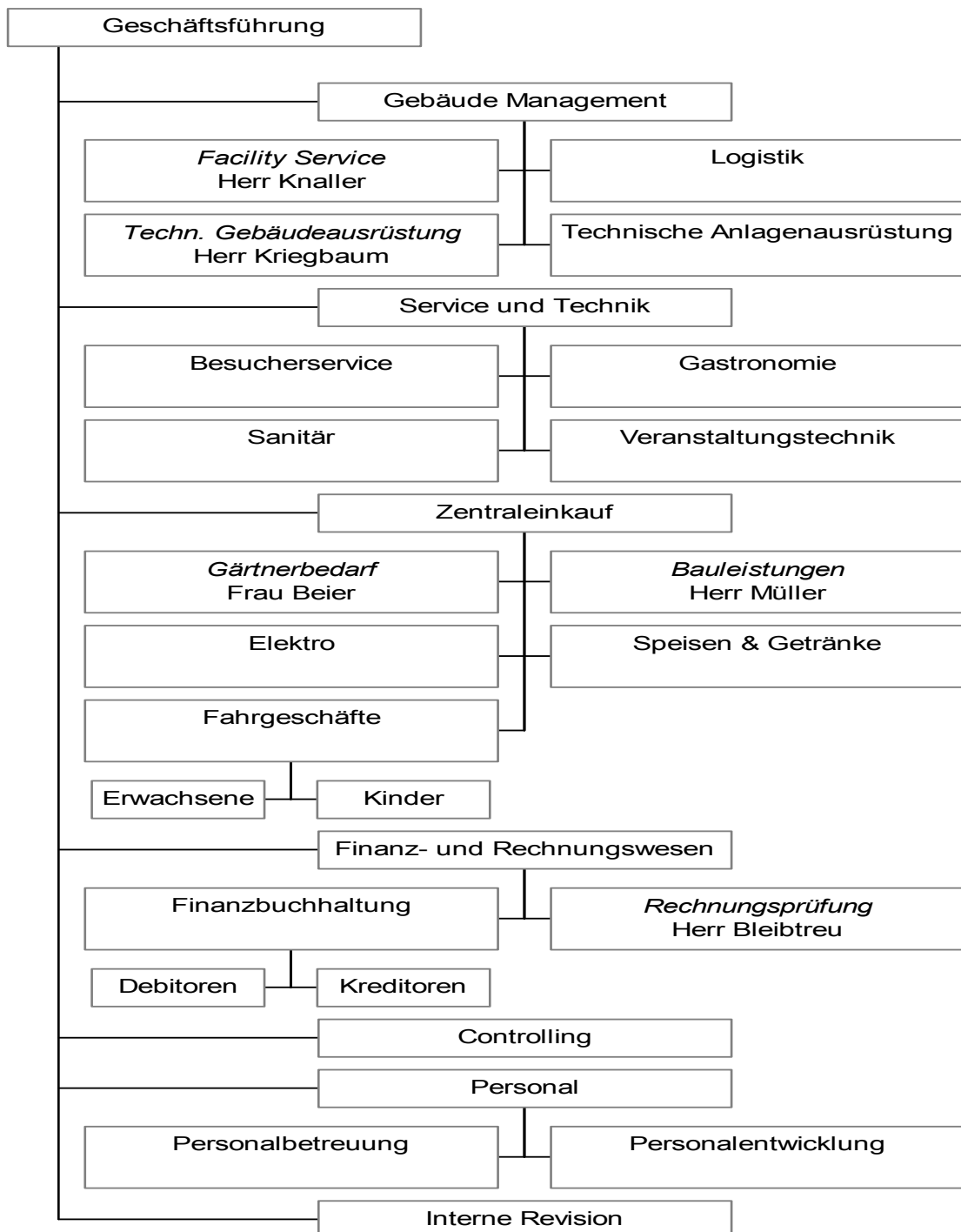
⁹ Wieland (1994. S. 13)

rent zu gestalten. Wird eine Gefälligkeit von einem potenziellen neuen Lieferanten angeboten, sollte hinterfragt werden, wie die Entscheidung ohne diese Gefälligkeit ausfallen würde. Der betroffene Mitarbeiter sollte sich fragen, wie er sich fühle, wenn über diesen Vorfall in den Medien berichtet würde. In jedem Fall sollte der Mitarbeiter seinen Vorgesetzten über das Geschenk oder die Gefälligkeit unterrichten, wenn er es annimmt und der Wert über dem Wert „üblicher“ Werbegeschenke wie Kalender oder Kugelschreiber liegt.

8. Anlagen

Anlage 1 – Organigramm der Funpark GmbH

Funpark GmbH



Zur leichteren Orientierung werden nur solche Personen namentlich genannt, die in der Fallstudie auftreten. Auch die übrigen im Organigramm genannten Positionen sind besetzt.

Anlage 2 – Leistungsverzeichnis – Maler-, Tapezier- und Putzarbeiten

Leistungsverzeichnis Los I - Maler- und Tapezierarbeiten					
Pos.	Menge	Leistungsbeschreibung	Einzelpreis DM	Gesamtpreis DM	Lohn/Material anteil (%)
17	400	Wandflächen mit Raufasertapete, mittlere Struktur, einschl. Lieferung der Tapete, auf Stoß tapezieren pro m ²	6,-	2400,-	
18	150	Die mit Raufaser bzw. Leuritex-Schwedenflies Typ 132 (oder gleichwertiges Material) tapezierten Decken- und Wandflächen mit einer Dispersionsfarbe hell bis mittel getönt gut deckend streichen - pro m ²	5,50	825,-	
19	750	Holzwerk der Türen und Schränke reinigen, schleifen, Risse und Unebenheiten verspachteln, gut deckend vorlackieren und lackieren - pro m ²	23,50	17.625,-	
20	4.000	Holzwerk der Fenster und Eisenfenster reinigen, schleifen, Risse und Unebenheiten verspachteln, gut deckend vorlackieren und lackieren - pro m ²	23,50	94.000,-	
21	2.200	Sockelleisten, 8 - 20 cm hoch, reinigen, schleifen, Risse und Unebenheiten verspachteln, gut deckend vor- lackieren und lackieren - pro m ²	2,-	4.400,-	
22	1.500	Heizkörperflächen reinigen, bei Bedarf spachteln und vorstreichen, mit Heizkörperlack gut deckend streichen pro m ²	15,32	22.980,-	
23	2.000	Rohre bis 1" reinigen, ggf. spachteln, vorstreichen und mit einer Lackfarbe gut deckend streichen - pro m	4,-	8.000,-	
24	850	Rohre, d = 70 bis 100 mm reinigen, ggf. spachteln vor- streichen und mit einer Lackfarbe gut deckend streichen - pro m	7,50	6375,-	
25	50	LNA-Rohr bis ca. d= 15 cm , mit einem Primer vor- streichen und 2 x gut deckend mit einer Lackfarbe streichen - pro m	7,50	375,-	
26	70	PVC-Kabelkanal bis 10 cm Abwicklung mit einem Spezialprimer vorbehandeln und 2 x gut deckend mit einer Lackfarbe streichen - pro m	2,-	140,-	
27	250	Kabelkanal bis 20 cm Abwicklung, mit einem Spezial- primer vorbehandeln und 2 x gut deckend mit einer Lackfarbe streichen - pro m	3,-	750,-	

Leistungsverzeichnis - Maler-, Tapezier- und Putzarbeiten					
Pos.	Menge	Leistungsbeschreibung	Einzelpreis DM	Gesamtpreis DM	Lohn/Material anteil (%)
40	640	Wandkonsolen für vorgenannte Handläufe, wie vor behandeln - pro Stück	7,80	512,-	
41	60	Holzhandläufe, in der Abwicklung ca. 60 cm, schleifen und mit Dickschichtlasur streichen - pro m	7,50	450,-	
42	10.400	Arbeitsgerüst bis 8 m Arbeitshöhe, als Zulage ab 5 m Höhe - pro m ²	7,95	82.680,-	
43	10.000	Arbeitsgerüst bis 12 m Arbeitshöhe, als Zulage ab 5 m Höhe - pro m ²	12,50	125.000,-	
44	2.300	Bodenfläche säubern, mit Tiefengrund vorbehandeln und mit Flüssigkunststoff zweifach gut deckend beschichten - pro m ²	15,32	35.236,-	
45		Metallständerwände W 111 nach DIN 18183 E, d = 100mm, Ständerwerk aus verzinktem C-Ständer und U-Rundprofilen, beidseitig beplankt mit je einer 12,5 mm Gips-Bauplatte GKB, mit Mineralfaserdämmstoff 40 mm, Gewicht 40 Kg/m ³ , malerfertig gespachtelt, liefern und montieren. Erforderliches Material wie Schrauben, Dübel, Fugendeckstreifen, Dichtungsbänder, Fugenfüller, Trennwandkitt und dergl. werden nicht besonders vergütet - pro m ²	50,-		
46	270	Wände wie zuvor, jedoch 150 mm dick - pro m ²	113,-	30.510,-	
47	350	Wände wie zuvor, jedoch 150 mm dick, F90 - pro m ²	132,-	46.200,-	
48	200	Herstellen eines gleitenden Deckenanschlusses (Feuer- und Schallschutz), einschl. des erforderlichen Materials als Zulage - pro m ²	21,50	4.300,-	
49		Stahl-U-Zargen, grundiert, für Türen bis 1,00 x 2,00 m, mit umlaufendem Gummiprofil liefern, setzen, sach- und fachgerecht in die Wände der Positionen 3.003 und 3.006 einarbeiten - pro Stück	200,-	-	
50	30	U-Zarge wie vor, jedoch für 150er Wände - pro Stück	205	6.150,-	
51		U-Zarge wie Position 49, jedoch in Wand der Position 45 einarbeiten - pro Stück	235,-	-	

Anlage 3 – Leistungsverzeichnis (Anlage A)

Leistungsverzeichnis Los I (Anlage A)

Pos.	Menge	Leistungsbeschreibung	E.-Preis DM
1.000		Naß - Putzarbeiten	
1.001	50	Vorarbeiterstunden	
		für die Stunde	54,00
1.002	100	Facharbeiterstunden	
		für die Stunde	52,60
1.003	50	Helferstunden	
		für die Stunde	27,50
1.004		bis zu 100m ² Bodenfläche mit Baufolie abdecken. Nach Fertigstellung der Arbeiten, Folie wieder entfernen und Baustelle besenrein übergeben.	
		Lohnanteil für den m ²	
		Materialanteil für den m ²	1,40
1.005		wie 1.004, jedoch bei mehr als 100 m ²	
		Lohnanteil für den m ²	
		Materialanteil für den m ²	1,40
1.006		bis zu 100 m ² Innenwandputz abgerieben und geglättet als Kalkzementmörtel oder Fertigmörtel sach- und fachgerecht herstellen, einschl. aller Vor- und Nachbehandlungsarbeiten. Untergrund: Mauerwerk (i. M. d = 1,5 cm)	
		Lohnanteil für den m ²	
		Materialanteil für den m ²	25,65
1.007		wie Pos. 1.006, jedoch bei mehr als 100 m ²	
		Lohnanteil für den m ²	
		Materialanteil für den m ²	25,65
1.008		wie Pos. 1.007, bei Mehrstärke i.M. je 1 cm	
		Lohnanteil für den m ²	
		Materialanteil für den m ²	5,25
1.009		bis zu 100 m ² Außenwandputz aus Zementmörtel herstellen und abgerieben, sonst wie vor. (i.M. d = 2,5 cm)	
		Lohnanteil für den m ²	
		Materialanteil für den m ²	31,05
1.010		wie Pos. 1.009, jedoch bei mehr als 100 m ²	
		Lohnanteil für den m ²	
		Materialanteil für den m ²	29,25
1.011		bis zu 100 m ² Deckenputz aus Fertigmörtel herstellen, wie Pos. 1.006. Untergrund : Beton	
		Lohnanteil für den m ²	
		Materialanteil für den m ²	26,55
1.012		wie Pos. 1011, jedoch bei mehr als 100 m ²	
		Lohnanteil für den m ²	
		Materialanteil für den m ²	25,15

Leistungsverzeichnis Los II (Anlage A)

Pos.	Menge	Leistungsbeschreibung	E.-Preis
2.000		Maler und Tapezierarbeiten	
2.001	800	Vorarbeiterstunden	54,00 DM
		für die Stunde	
2.002	2000	Facharbeiterstunden	52,60 DM
		für die Stunde	
2.003	750	Helferstunden	27,50 DM
		für die Stunde	
2.004		bis zu 100 m ² glatte Decken- und Wandflächen durchwaschen, kleine Beschädigungen ausbessern	
		Lohnanteil für den m ²	
		Materialanteil für den m ²	3,57 DM
2.005		wie zuvor, jedoch bei mehr als 100 m ²	
		Lohnanteil für den m ²	
		Materialanteil für den m ²	3,57 DM
2.006		bis zu 100 m ² vorbereitete Decken- und Wandflächen mit einem lösungsmittelfreien Tiefengrund grundieren	
		für den m ²	3,06 DM
2.007		wie zuvor, jedoch bei mehr als 100 m ²	
		Lohnanteil für den m ²	
		Materialanteil für den m ²	3,06 DM
2.008		bis zu 100 m ² vorbehandelte Decken- und Wandflächen mit einer waschfesten Dispersionsfarbe hell bis mittel getönt, gut deckend streichen	
		Lohnanteil für den m ²	
		Materialanteil für den m ²	5,41 DM
2.009		wie zuvor, jedoch bei mehr als 100 m ²	
		Lohnanteil für den m ²	
		Materialanteil für den m ²	5,41 DM
2.010		bis zu 100 m ² vorbehandelte Wand- und Deckenflächen 2 mal gut deckend mit einer Außendispersions-Acrylfarbe hell bis mittel getönt streichen	
		Lohnanteil für den m ²	
		Materialanteil für den m ²	10,72 DM
2.011		wie zuvor, jedoch bei mehr als 100 m ²	
		Lohnanteil für den m ²	
		Materialanteil für den m ²	10,72 DM
2.012		bis zu 100 m ² vorbehandelte Wand- und Deckenflächen mit einer Latex-Dispersionsfarbe, seidenmatt oder hochglänzend, 2 x gut deckend streichen, hell bis mittel getönt	
		Lohnanteil für den m ²	
		Materialanteil für den m ²	8,17 DM

Anlage 4 – Preisspiegel der Angebote

Ang.Datei: 99050 NSHV						19.04.00
PREISSPIEGEL der Positionen						Seite: 36
alle Preise und Beträge in DM						
----- Ordnungszahl -----		Rauch	Grünhoff	Neuhaus	Krüger	
4. 3. 420.	Stromwe			14,00 St		
Einheitspr.	85,80		92,66	95,55		<u>102,21</u>
Gesamtbetrag	1.029,60		1.111,92	1.146,60		<u>1.226,52</u>
Prozent/Rang	100,0 1		108,0 2	111,4 3		<u>119,1 4</u>
4. 3. 430.	Stromwandler 1250 A			3,00 St		
Einheitspr.	148,50		160,00	164,85		<u>228,40</u>
Gesamtbetrag	445,50		480,00	494,55		<u>685,20</u>
Prozent/Rang	100,0 1		107,7 2	111,0 3		<u>153,8 4</u>
4. 3. 440.	Stromwandler 1600 A			6,00 St		
Einheitspr.	148,50		160,00	164,85		<u>228,40</u>
Gesamtbetrag	891,00		960,00	989,10		<u>1.370,40</u>
Prozent/Rang	100,0 1		107,7 2	111,0 3		<u>153,8 4</u>
4. 3. 450.	Summenstromwandler 2			12,00 St		
Einheitspr.	193,60		208,00	<u>215,25</u>		187,73
Gesamtbetrag	2.323,20		2.496,00	<u>2.583,00</u>		2.252,76
Prozent/Rang	103,1 2 100,0		110,8 3 107,4	<u>114,7 4</u> 111,7		100,0 1
4. 3. 460.	Summenstromwandler 3			6,00 St		
Einheitspr.	242,00		261,36	269,85		<u>378,59</u>
Gesamtbetrag	1.452,00		1.568,16	1.619,10		<u>2.271,54</u>
Prozent/Rang	100,0 1		108,0 2	111,5 3		<u>156,4 4</u>
4. 3. 470.	Bimetall-Stromm.150			42,00 St		
Einheitspr.	135,30		146,12	<u>150,15</u>		94,91
Gesamtbetrag	5.682,60		6.137,04	<u>6.306,30</u>		3.986,22
Prozent/Rang	142,6 2 100,0		154,0 3 107,99	<u>158,2 4</u> 110,97		100,0 1
4. 3. 480.	Bimetall-Stromm.400			15,00 St		
Einheitspr.	135,30		146,12	<u>150,15</u>		94,91
Gesamtbetrag	2.029,50		2.191,80	<u>2.252,25</u>		1.423,65
Prozent/Rang	142,6 2 100,0		154,0 3 107,99	<u>158,2 4</u> 110,97		100,0 1
4. 3. 490.	Bimetall-Stromm.1800			6,00 St		
Einheitspr.	135,30		146,12	<u>150,15</u>		94,91
Gesamtbetrag	811,80		876,72	<u>900,90</u>		569,46
Prozent/Rang	142,6 2 100,0		154,0 3 107,99	<u>158,2 4</u> 110,97		100,0 1

Ang.Datei: 99050 NSHV					19.04.00
PREISSPIEGEL der Positionen					Seite: 37
alle Preise und Beträge in DM					
Ordnungszahl	Rauch	Grünhoff	Neuhaus	Krüger	
4. 3. 500. Bimetall-Stromm.150			12,00 St		
Einheitspr.	135,30	146,12	<u>150,15</u>	94,91	
Gesamtbetrag	1.623,60	1.753,44	<u>1.801,80</u>	1.138,92	
Prozent/Rang	142,6 2 100,0	154,0 3 107,99	<u>158,2 4</u>	100,0 1	
4. 3. 510. Bimetall-Stromm.150			12,00 St		
Einheitspr.	135,30	146,12	<u>150,15</u>	94,91	
Gesamtbetrag	1.623,60	1.753,44	<u>1.801,80</u>	1.138,92	
Prozent/Rang	142,6 2 100,0	154,0 3 107,99	<u>158,2 4</u>	100,0 1	
4. 3. 520. Dreheisen-Spannungsm.			3,00 St		
Einheitspr.	135,30	146,12	<u>168,00</u>	61,53	
Gesamtbetrag	405,90	438,36	<u>504,00</u>	184,59	
Prozent/Rang	219,9 2 100,0	237,5 3 107,99	<u>273,0 4</u>	100,0 1	
*** Bedarfsposition					
4. 3. 530. Leistungsfaktormesser			1,00 St		
Einheitspr.	422,40	456,00	<u>474,45</u>	279,51	
Gesamtbetrag	(422,40)	(456,00)	<u>(474,45)</u>	(279,51)	
Prozent/Rang	151,1 2 100,0	163,1 3 107,95	<u>169,7 4</u>	100,0 1	
4. 3. 540. Spannungsmesser-Umschalter			3,00 St		
Einheitspr.	93,50	101,00	<u>115,50</u>	95,95	
Gesamtbetrag	280,50	303,00	<u>346,50</u>	287,85	
Prozent/Rang	100,0 1	108,0 3	<u>123,5 4</u>	102,6 2	
4. 3. 550. Koppelrelais			6,00 St		
Einheitspr.	68,20	73,66	<u>75,60</u>	50,06	
Gesamtbetrag	409,20	441,96	<u>453,60</u>	300,36	
Prozent/Rang	136,2 2 100,0	147,1 3 108,0	<u>151,0 4</u>	100,0 1	
4. 3. 560. Steuerschalter			4,00 St		
Einheitspr.	85,80	92,88	<u>95,55</u>	78,22	
Gesamtbetrag	343,20	371,52	<u>382,20</u>	312,88	
Prozent/Rang	109,7 2 100,0	118,7 3 108,2	<u>122,2 4</u>	100,0 1	
4. 3. 570. Schalterstellungsanzeiger als quadratisch			12,00 St		
Einheitspr.	203,50	219,78	<u>226,80</u>	166,87	
Gesamtbetrag	2.442,00	2.637,36	<u>2.721,60</u>	2.002,44	
Prozent/Rang	122,0 2 100,0	131,7 3 108,0	<u>135,9 4</u>	100,0 1	

Ang.Datei:	99050	NSHV			19.04.00
PREISSPIEGEL der Positionen					Seite: 38
alle Preise und Beträge in DM					
----- Ordnungszahl -----	Rauch	Grünhoff	Neuhaus	Krüger	
*** Grundposition (GPos) 1.0					
4. 3. 580.	Wirkverbr.-Impulsgeberzähler		9,00	St	
Einheitspr.	608,30	657,00	679,35		<u>1.125,69</u>
Gesamtbetrag	5.474,70	5.913,00	6.114,15		<u>10.131,21</u>
Prozent/Rang	100,0 1	108,0 2	111,7 3		<u>185,1 4</u>
*** Wahlposition 1.1 zu GPos 1.0					
4. 3. 590.	Wirkverbr.-Impulsgeberzähler		9,00	St	
Einheitspr.	731,50	790,00	<u>816,90</u>		799,25
Gesamtbetrag	(6.583,50)	(7.110,00)	<u>(7.352,10)</u>		(7.193,25)
Prozent/Rang	100,0 1	108,0 2	<u>111,7 4</u>		109,3 3
*** Wahlposition 1.2 zu GPos 1.0					
4. 3. 600.	Energieverbrauchsähler		2,00	St	
Einheitspr.	591,80	640,00	558,00		<u>924,40</u>
Gesamtbetrag	(1.183,60)	(1.280,00)	(1.116,00)		<u>(1.848,80)</u>
Prozent/Rang	106,1 2 100,0	114,7 3 108,1	100,0 1		<u>165,7 4</u>
4. 3. 610.	Störmelderelais-Komb.		1,00	St	
Einheitspr.	3.107,50	3.356,10	3.470,25		<u>7.059,34</u>
Gesamtbetrag	3.107,50	3.356,10	3.470,25		<u>7.059,34</u>
Prozent/Rang	100,0 1	108,0 2	111,7 3		<u>227,2 4</u>
4. 3. 620.	Meßumformer		65,00	St	
Einheitspr.	233,20	251,86	<u>260,40</u>		211,72
Gesamtbetrag	15.158,00	16.370,90	<u>16.926,00</u>		13.761,80
Prozent/Rang	110,1 2 100,0	119,0 3 108,0	<u>123,0 4</u>		100,0 1
4. 3. 630.	Meßumformer		4,00	St	
Einheitspr.	254,10	274,43	<u>283,50</u>		245,09
Gesamtbetrag	1.016,40	1.097,72	<u>1.134,00</u>		980,36
Prozent/Rang	103,7 2 100,0	112,0 3 108,0	<u>115,7 4</u>		100,0 1
4. 3. 640.	Bus-Zentraleinheit		1,00	St	
Einheitspr.	3.900,00	7.004,00	5.885,00		<u>7.257,95</u>
Gesamtbetrag	3.900,00	7.004,00	5.885,00		<u>7.257,95</u>
Prozent/Rang	100,0 1	179,6 3	150,9 2		<u>186,1 4</u>
4. 3. 650.	Netzüberwachungsgerät		2,00	St	
Einheitspr.	1.200,00	<u>1.920,85</u>	1.460,00		1.641,23
Gesamtbetrag	2.400,00	<u>3.841,70</u>	2.920,00		3.282,46
Prozent/Rang	100,0 1	<u>160,1 4</u>	121,7 2		136,8 3

9. Literaturverzeichnis

BKA (Hrsg.), 2002, Lagebild Korruption Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden, URL: <http://www.bka.de/lageberichte/ko.html> (29.04.04).

Baurecht-Ratgeber (URL), conjus GmbH, Gauting, <http://www.baurecht-ratgeber.de/baurecht/index.html> (29.04.04).

Dietz, M., 1998, Korruption - Eine institutionenökonomische Analyse, Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin.

Maul, Nestler, Salvenmoser, 2003, Wirtschaftskriminalität 2003. Internationale und deutsche Ergebnisse, Herausgeber: PwC Deutsche Revision AG, Frankfurt a. M.

Wieland, J., 1994, Institutionalisierung von Moral in der Unternehmung. In: Nutziger, H. G. (Hrsg.): Wirtschaftsethische Perspektiven II, Berlin.

Wahrig, 2002, Deutsches Wörterbuch, Media Verlag, München.

Verzeichnis der bisher erschienenen Beiträge

- | | |
|--|---|
| <p>52. Werner Pepels Aug. 1990
Integrierte Kommunikation</p> <p>53. Martin Dettinger-Klemm Aug. 1990
Grenzen der Wissenschaftsfreiheit. Überlegungen zum Thema: Freiheit und Verantwortung des Wissenschaftlers</p> <p>54. Werner Pepels Sept. 1990
Mediaplanung – Über den Einsatz von Werbegeldern in Medien</p> <p>55. Dieter Pflaum Sept. 1990
Werbeausbildung und Werbemöglichkeiten in der DDR</p> <p>56. Rudi Kurz (Hrsg.) Nov. 1990
Ökologische Unternehmensführung – Herausforderung und Chance</p> <p>57. Werner Pepels Jan. 1991
Verkaufsförderung – Versuch einer Systematisierung</p> <p>58. Rupert Huth, Ulrich Wagner (Hrsg.) Aug. 1991
Volks- und betriebswirtschaftliche Abhandlungen. Prof. Dr. Dr. h.c. Tibor Karpati (Universität Osijek in Kroatien) zum siebzigsten Geburtstag. Mit einem Vorwort von R. Huth und Beiträgen von H.-J. Hof, H. Löffler, D. Pflaum, B. Runzheimer und U. Wagner</p> <p>59. Hartmut Eisenmann Okt. 1991
Dokumentation über die Tätigkeit einer Industrie- und Handelskammer – Dargestellt am Beispiel der IHK Nordschwarzwald</p> <p>60. Ursula Hoffmann-Lange Dez. 1991
Eliten und Demokratie: Unvereinbarkeit oder notwendiges Spannungsverhältnis?</p> <p>61. Werner Pepels Dez. 1991
Elemente der Verkaufsgesprächsführung</p> <p>62. Wolfgang Berger Dez. 1991
Qualifikationen und Kompetenzen eines Europa-managers</p> <p>63. Günter Staub Jan. 1992
Der Begriff „Made in Germany“ – Seine Beurteilungskriterien</p> <p>64. Martin W. Knöll, Hieronymus M. Lorenz Mai 1992
Gegenstandsbereich und Instrumente der Organisationsdiagnose im Rahmen von Organisationsentwicklungs (OE)-Maßnahmen</p> <p>65. Werner Lachmann Juni 1992
Ethikversagen – Marktversagen</p> <p>66. Paul Banfield Juni 1993
Observations On The Use Of Science As A Source Of Legitimation In Personnel Management</p> <p>67. Bernd Noll Aug. 1993
Gemeinwohl und Eigennutz. Wirtschaftliches Handeln in Verantwortung für die Zukunft – Anmerkungen zur gleichnamigen Denkschrift der Evangelischen Kirche in Deutschland aus dem Jahre 1991</p> <p>68. Siegfried Kreutzer, Regina Moczadlo Aug. 1993
Die Entdeckung der Wirklichkeit – Integrierte Projektstudien in der Hochschulausbildung</p> | <p>69. Sybil Gräfin Schönfeldt Aug. 1993
Von Menschen und Manieren. Über den Wandel des sozialen Verhaltens in unserer Zeit. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1992/93</p> <p>70. Hartmut Löffler Dez. 1993
Geld- und währungspolitische Grundsatzüberlegungen für ein Land auf dem Weg zur Marktwirtschaft – Das Beispiel Kroatien</p> <p>71. Hans-Georg Köglmayr, Kurt H. Porkert Nov. 1994
Festlegen und ausführen von Geschäftsprozessen mit Hilfe von SAP-Software</p> <p>72. Alexa Mohl Febr. 1995
NLP-Methode zwischen Zauberei und Wissenschaft. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1994/95</p> <p>73. Bernd Noll Mai 1995
Marktwirtschaft und Gerechtigkeit: Anmerkungen zu einer langen Debatte</p> <p>74. Rudi Kurz, Rolf-Werner Weber Nov. 1995
Ökobilanz der Hochschule Pforzheim. 2. geänderte Auflage, Jan. 1996</p> <p>75. Hans Lenk Mai 1996
Fairneß in Sport und Wirtschaft. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1995/96</p> <p>76. Barbara Burkhardt-Reich, Hans-Joachim Hof, Bernd Noll Juni 1996
Herausforderungen an die Sozialstaatlichkeit der Bundesrepublik</p> <p>77. Helmut Wienert März 1997
Perspektiven der Weltstahlindustrie und einige Konsequenzen für den Anlagenbau</p> <p>78. Norbert Jost Mai 1997
Innovative Ingenieur-Werkstoffe</p> <p>79. Rudi Kurz, Christoph Hubig, Ortwin Renn, Hans Diefenbacher Sept. 1997
Ansprüche in der Gegenwart zu Lasten der Lebenschancen zukünftiger Generationen</p> <p>80. Björn Engholm Okt. 1997
Ökonomie und Ästhetik. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1996/97. 2. geänderte Auflage. Jan. 1998</p> <p>81. Lutz Goertz Sept. 1998
Multimedia quo vadis? – Wirkungen, Chancen, Gefahren. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Fachhochschule Pforzheim, Wintersemester 1996/97</p> <p>82. Eckhard Keßler Nov. 1998
Der Humanismus und die Entstehung der modernen Wissenschaft. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1996/97</p> <p>83. Heinrich Hornef Febr. 1998
Aufbau Ost – Eine Herausforderung für Politik und Wirtschaft. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Fachhochschule Pforzheim, Wintersemester 1997/98</p> |
|--|---|

Verzeichnis der bisher erschienenen Beiträge

84. **Helmut Wienert** Juli 1998
50 Jahre Soziale Marktwirtschaft – Auslaufmodell oder Zukunftskonzept? Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Sommersemester 1998
85. **Bernd Noll** Sept. 1998
Die Gesetzliche Rentenversicherung in der Krise
86. **Hartmut Löffler** Jan. 1999
Geldpolitische Konzeptionen - Alternativen für die Europäische Zentralbank und für die Kroatische Nationalbank
87. **Erich Hoppmann** Juni 1999
Globalisierung. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Sommersemester 1999
88. **Helmut Wienert (Hrsg.)** Dez. 1999
Wettbewerbspolitische und strukturpolitische Konsequenzen der Globalisierung. Mit Beiträgen von Hartmut Löffler und Bernd Noll
89. **Ansgar Häfner u.a. (Hrsg.)** Jan. 2000
Konsequenzen der Globalisierung für das internationale Marketing. Mit Beiträgen von Dieter Pflaum und Klaus-Peter Reuthal
90. **Ulrich Wagner** Febr. 2000
Reform des Tarifvertragsrechts und Änderung der Verhaltensweisen der Tarifpartner als Voraussetzungen für eine wirksame Bekämpfung der Arbeitslosigkeit
91. **Helmut Wienert** April 2000
Probleme des sektoralen und regionalen Wandels am Beispiel des Ruhrgebiets
92. **Barbara Burkhardt-Reich** Nov. 2000
Der Blick über den Tellerrand – Zur Konzeption und Durchführung eines „Studium Generale“ an Fachhochschulen
93. **Helmut Wienert** Dez. 2000
Konjunktur in Deutschland - Zur Einschätzung der Lage durch den Sachverständigenrat im Jahresgutachten 2000/2001
94. **Jürgen Wertheimer** Febr. 2001
Geklonte Dummheit: Der infantile Menschenpark. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 2000/01
95. **Konrad Zerr** März 2001
Erscheinungsformen des Online-Reseach – Klassifikation und kritische Betrachtung
96. **Daniela Kirchner** April 2001
Theorie und praktische Umsetzung eines Risikomanagementsystems nach KontraG am Beispiel einer mittelständischen Versicherung
97. **Bernd Noll** Mai 2001
Die EU-Kommission als Hüterin des Wettbewerbs und Kontrolleur von sektoralen und regionalen Beihilfen
- Peter Frankenfeld**
EU Regionalpolitik und Konsequenzen der Osterweiterung
98. **Hans Joachim Grupp** Juni 2001
Prozessurale Probleme bei Beschlussmängelstreitigkeiten in Personengesellschaften
99. **Norbert Jost (Hrsg.)** Juli 2001
Technik Forum 2000: Prozessinnovationen bei der Herstellung kaltgewalzter Drähte. Mit Beiträgen von Peter Kern, Wilhelm Bauer, Rolf Ilg; Heiko Dreyer; Johannes Wößner und Rainer Menge
100. **Urban Bacher, Mikolaj Specht** Dez. 2001
Optionen – Grundlagen, Funktionsweisen und deren professioneller Einsatz im Bankgeschäft
101. **Constanze Oberle** Okt. 2001
Chancen, Risiken und Grenzen des M-Commerce
102. **Ulrich Wagner** Jan. 2002
Beschäftigungshemmende Reformstaus und wie man sie auflösen könnte
Jürgen Volkert
Flexibilisierung durch Kombi-Einkommen? Die Perspektive der Neuen Politischen Ökonomie
103. **Mario Schmidt, René Keil** März 2002
Stoffstromnetze und ihre Nutzung für mehr Kostentransparenz sowie die Analyse der Umweltwirkung betrieblicher Stoffströme
104. **Kurt Porkert** Mai 2002
Web-Services – mehr als eine neue Illusion?
105. **Helmut Wienert** Juni 2002
Der internationale Warenhandel im Spiegel von Handelsmatrizen
106. **Robert Wessolly, Helmut Wienert** Aug. 2002
Die argentinische Währungskrise
107. **Roland Wahl (Hrsg.)** Sept. 2002
Technik-Forum 2001: Weiterentwicklungen an Umformwerkzeugen und Walzdrähten. Mit Beiträgen von Roland Wahl, Thomas Dolny u.a., Heiko Pinkawa, Rainer Menge und Helmut Wienert
108. **Thomas Gulden** April 2003
Risikoberichterstattung in den Geschäftsberichten der deutschen Automobilindustrie
109. **Günter Altner** Mai 2003
Lasset uns Menschen machen – Der biotechnische Fortschritt zwischen Manipulation und Therapie. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Sommersemester 2003
110. **Norbert Jost (Hrsg.)** Juni 2003
Technik-Forum 2002: Innovative Verfahren zur Materialoptimierung. Mit Beiträgen von Norbert Jost, Sascha Kunz, Rainer Menge/Ursula Christian und Berthold Leibinger
111. **Christoph Wüterich** Februar 2004
Professionalisierung und Doping im Sport. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Sommersemester 2003
112. **Sabine Schmidt** Mai 2004
Korruption in Unternehmen – Typologie und Prävention

Verzeichnis der bisher erschienenen Beiträge
