

Korruptionsprävention in der deutschen Bauwirtschaft – Maßnahmenempfehlungen für mittelständische Bauunternehmen

R. Osebold, T. Heublein

Zusammenfassung Zeiten schwacher Märkte tragen in allen Branchen unmittelbar zu einer Verschärfung des Unternehmenswettbewerbs bei. Insbesondere die deutsche Bauwirtschaft sieht sich infolge geringer Bauinvestitionen und eines insgesamt geringen Bauvolumens einem starken Konkurrenz- und Preisdruck ausgesetzt. Diese Situation kann unter Umständen die Anwendungsbereitschaft unlauterer Wettbewerbsmittel wie Korruption begünstigen. Im Rahmen einer Forschungsarbeit wurden in einer bivalenten Darstellung praxisrelevante und wirtschaftswissenschaftliche Hintergründe zur Korruptionsproblematik recherchiert sowie die allgemeine Wirksamkeit und konkrete Anwendungseignung möglicher Maßnahmen zur Prävention von Korruption bewertet. Die wesentlichen Ergebnisse dieser Forschungsarbeit und die hieraus abgeleiteten Maßnahmenempfehlungen für mittelständische Bauunternehmen werden nachfolgend zusammenfassend dargestellt.

Prevention of corruption in the German building industry – measures for medium-sized building companies

Abstract Financial crises and weak markets go hand in hand with an increase in competitive enterprise behaviour. The German building industry in particular feels an immense pressure emerging from the crisis i.e. by means of little building investments, the emergent strong competition and price erosion. These circumstances may provoke enterprises to adopt unfair means of competition such as corruption. As a part of an academic study, practical and economic background information concerning corruption was researched and depicted in a bivalent way. Furthermore, a number of measures to prevent corruption were analysed and evaluated relating to their general corruption preventive effectiveness and their specific employability. This paper presents the major findings of the study as well as resulting recommendations for medium-sized building companies.

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Rainard Osebold

Lehrstuhl für Baubetrieb und Projektmanagement und Institut für Baumaschinen und Baubetrieb
RWTH Aachen
Mies-van-der-Rohe-Str. 1
52074 Aachen
osebold@ibb.rwth-aachen.de

Dipl.-Ing. Tanja Heublein

ehem. wissenschaftliche Mitarbeiterin
am Lehrstuhl für Baubetrieb und Projektmanagement
RWTH Aachen
Tanja.Heublein@ukb.uni-bonn.de

1 Einleitung

Das Phänomen Korruption ist nicht neu, Korruption hat es schon immer gegeben. Ob allerdings von einem realen Anstieg der Korruption, einer Stagnation oder gar nachlassenden korrupten Handlungen auszugehen ist, wurde bis heute nicht verifiziert [1]. Ungeachtet dessen sind die marktwirtschaftlichen Schäden, die durch Korruption entstehen können, nicht zu unterschätzen: Korruption ist eine der bedeutendsten Blockaden der freien Marktwirtschaft und auch Unternehmen beklagen die Nachteile, die ihnen durch Korruption entstehen. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt sind Rechtsunsicherheit, Reputationsverlust, der Verlust von Aufträgen, eine erhöhte Anzahl einzuhaltender Regularien sowie ein geringeres Firmenwachstum als Auswirkungen von Korruption auf Unternehmen zu nennen [2]. In der Wissenschaft werden daher verschiedene Präventionsmaßnahmen zum Schutz vor Korruption diskutiert, deren tatsächliche Wirkung allerdings nur schwer einzuschätzen ist und bislang noch nicht untersucht wurde.

Die vorliegende Forschungsarbeit hat zum Ziel, die in der Wissenschaft diskutierten Präventionsmaßnahmen zum Schutz vor Korruption auf ihre allgemeine korruptionspräventive Wirkung sowie ihre spezielle Anwendungsmöglichkeit in mittelständischen Bauunternehmen zu untersuchen und mit Hilfe dieser Ergebnisse ein Maßnahmenkonzept zum Schutz derselben vor Korruption zu entwickeln. Der Fokus wird dabei bewusst auf den Mittelstand gelegt, da dieser, insbesondere in Deutschland, nicht nur eine wirtschaftliche Größe, sondern darüber hinaus auch eine gesellschaftliche Kraft darstellt.

2 Die Korruptionswahrnehmung in Deutschland

Eine Einschätzung der Wahrnehmung von Korruption und Wirtschaftskriminalität in der deutschen Wirtschaft ist anhand von Unternehmensbefragungen erfolgt, welche Aufschluss über die Erfahrungen der Unternehmen mit wirtschaftskriminellen Delikten im Geschäftsalltag geben. In regelmäßigen Abständen von ca. zwei Jahren werden dazu von den führenden deutschen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften Ernst & Young (seit 2000), KPMG (seit 1997) und PricewaterhouseCoopers (PwC) (seit 2001) Studien zum Thema Wirtschaftskriminalität herausgegeben, mit dem Ziel, zu einem besseren Verständnis des Themas beizutragen und den Unternehmen erste Präventionsansätze zum Schutz vor kriminellen Handlungen dieser Art aufzuzeigen.

Die o. g. Studien bilden eine solide Datenbasis für die Korruptionsforschung, da mit Hilfe des Antwortverhaltens der Befragten die subjektive Wahrnehmung von Wirtschaftskriminalität und dadurch indirekt auch die Wirkung von Kor-

ruption abgeschätzt werden kann. Nachfolgend werden daher die wichtigsten Studienergebnisse aus den Jahren 2003 (Ernst & Young) [3], 2006 (KPMG) [4] sowie 2007 (PwC) [5] dargestellt.

2.1 Studienergebnisse zur Korruptionsproblematik in Deutschland

Laut Ergebnis der von Ernst & Young, KPMG und PwC durchgeführten Studien können die befragten Unternehmen in den letzten Jahren auf nicht unwesentliche Erfahrungen mit Wirtschaftskriminalität zurückblicken. Ungeachtet dessen hält die überwiegende Anzahl der Befragten einerseits die eigenen in diesem Zusammenhang getroffenen Präventionsmaßnahmen für ausreichend, andererseits einen allgemeinen Anstieg wirtschaftskrimineller Delikte in den nächsten fünf Jahren als gegeben. Diese Ambivalenz betont auf Unternehmensebene den Handlungsbedarf im Hinblick auf wirksame Präventionsmaßnahmen. Positiv einzustufen ist dagegen, dass deutsche Unternehmen laut Ergebnis der Studien im internationalen Vergleich stärker für die Thematik Wirtschaftskriminalität sensibilisiert sind und somit bereits über ein grundlegendes Verständnis für deren Mechanismen und Formen verfügen, auf welchem die Präventionsforschung aufbauen kann.

Forschungen im Bereich von Wirtschaftskriminalität und somit auch von Korruption sind daher – nicht zuletzt wegen der großen Anzahl zufällig aufgedeckter Delikte und einem von den Unternehmen prognostizierten Anstieg wirtschaftskrimineller Handlungen in den nächsten Jahren – eindeutig legitimiert. Die Ergebnisse des Studienvergleichs sind in **Tabelle 1** zusammengefasst.

2.2 Beurteilung der Situation in der deutschen Bauwirtschaft

Zur präzisierenden Einschätzung der Korruptionsproblematik wurde im Rahmen der Forschungsarbeit speziell in der Zielgruppe *mittelständischer Bauunternehmen* eine Online-Befragung durchgeführt, an welcher sich insgesamt 133 Bauunternehmen beteiligten. Hierin sollten die Unternehmen das allgemeine Ausmaß bzw. die Auswirkungen von Korruption in ihrem persönlichen Geschäftsumfeld sowie in der Bauwirtschaft im Allgemeinen einschätzen und sich zu ihren eigenen Bestrebungen im Zusammenhang mit der Prävention von Korruption äußern.

Auf die Frage, wie die Korruptionsgefahr in der deutschen Bauwirtschaft grundsätzlich einzuschätzen sei, gab die Mehrheit der Befragten (54%) an, diese sei lediglich als mittelmäßig hoch einzustufen. Demgegenüber hielten jeweils ein Viertel der Unternehmen die Gefahr in der eigenen Branche entweder für hoch (25%) oder für niedrig (25%). Darüber hinaus geht lediglich ein Viertel der Befragten (24%) von einem allgemeinen Anstieg der Korruptionstaten aus, wohingegen 39% der Unternehmen keine Veränderung innerhalb der nächsten drei Jahre erwarten und 28% sogar mit einer Abnahme der Korruptionsdelikte rechnen. Die rückblickende Einschätzung der Entwicklung von Korruption in der deutschen Bauwirtschaft stimmt dabei mit der von den Unternehmen geäußerten Prognose über die zukünftige Entwicklung in hohem Maße überein: Auch rückblickend sind 52% der Befragten der Ansicht, das Ausmaß der Korruptionsproblematik habe sich in den letzten drei Jahren nicht verändert. Zudem tendieren die Antworten in Bezug auf die rückblickende Einschätzung ebenfalls eher in Richtung abnehmender (28% der Nennungen) als in Richtung zuneh-

mender Fallzahlen (20% der Nennungen) von Korruptionsdelikten in der Bauwirtschaft.

Konsistent zu diesem Ergebnis gaben 73% der befragten Bauunternehmen an, bisher noch keine Maßnahmen, die Korruption im Unternehmensalltag thematisieren, implementiert zu haben. Dies ist als äußerst bedenklich einzustufen, zumal insgesamt 79% der befragten Bauunternehmen der Meinung waren, aufgrund korrupter Handlungen der Konkurrenz schon einmal Nachteile im Wettbewerb gehabt zu haben. Erstaunlich ist hierbei ebenfalls die hohe Anzahl der Nennungen „ist mir nicht bekannt“ (dies gaben 18% der Befragten an), was zum einen auf das hohe Dunkelfeld im Zusammenhang mit Korruptionsdelikten hinweist [6] und zum anderen verdeutlicht, dass die Gefahr, auch in der mittelständischen Bauindustrie Opfer von Korruption zu werden, von den Befragten nicht grundsätzlich negiert wird (**Tabelle 2**).

Insgesamt zeigen die Ergebnisse der durchgeführten Unternehmensbefragung, dass Korruption gerade für den Bausektor ein markantes Problem darstellt, welches von den Unternehmen grundsätzlich auch als solches diffus wahrgenommen wird, jedoch scheinbar nur schwer beseitigt werden kann. In der Wirtschaftsethik wird dieses Phänomen als so genanntes *Korruptionsdilemma* bezeichnet.

3 Der wirtschaftsethische Erklärungsansatz für Korruption

Ingo Pies, Universitätsprofessor für Wirtschaftsethik in Halle, verdeutlicht den Entscheidungsablauf von Unternehmen in einem korrupten Markt anhand des Wettbewerbs zweier Unternehmen um einen Auftrag, in welchem sowohl Unternehmen A als auch Unternehmen B entweder an Korruption teilnehmen oder auf diese verzichten kann [2]. Bezogen auf die Wettbewerbssituation beider Unternehmen ergeben sich, unter der Annahme, dass die Anwendung von Korruption beiderseits durchaus in Betracht gezogenen wird und der Auftraggeber gegenüber Korruptionszahlungen empfänglich ist, insgesamt vier mögliche Handlungskonstellationen (**Bild 1**).

In Handlungskonstellation II und IV erweist sich integres Verhalten zwangsläufig als Wettbewerbsnachteil, da das integere handelnde Unternehmen aufgrund seiner fehlenden Bereitschaft, Korruptionszahlungen zu leisten, den Auftrag nicht erhalten wird. In einem korrupten Markt hat dieses Unternehmen demnach trotz seines integren Verhaltens langfristig keine Überlebenschance und wird sich auf diese Weise nicht gegen die Konkurrenz durchsetzen können. Korruptiert das Unternehmen dagegen als einziges in einem korruptionsfreien Markt, hat es aufgrund seiner Korruptionszahlungen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den anderen Unternehmen. Korruption dient somit in einem korruptionsfreien Umfeld als effektives Mittel zur Hervorhebung von der Konkurrenz, demgegenüber stellt integres Handeln in diesem Fall die schlechteste Option dar.

Handlungskonstellation III beschreibt einen Wettbewerb, in dem sowohl Unternehmen A als auch Unternehmen B im Kampf um den Auftrag Korruptionszahlungen leisten, wodurch diese sich zwangsläufig der Gefahr aussetzen, bei Aufdeckung der korrupten Handlung nicht nur ihre Reputation zu verlieren, sondern auch bestraft zu werden. Korruptionszahlungen schaden somit zum einen dem Allgemeinwohl, wenn Aufträge der öffentlichen Hand dadurch übersteuert

Tabelle 1. Studienergebnisse von Ernst & Young (2003) [3], KPMG (2006) [4] und PwC (2007) [5]
 Table 1. Results from research carried out by Ernst & Young (2003) [3], KPMG (2006) [4] and PwC (2007) [5]

Studie	Ernst & Young (2003)	KPMG (2006)	PwC (2007)
Datenbasis	203 Unternehmen, die repräsentativ für die 2000 größten Gesellschaften in Deutschland sind	420 deutsche Unternehmen, nach Branchen und Umsatzzahlen stratifizierte Stichprobe	1.166 deutsche Unternehmen unterschiedlicher Größenordnung
Einschätzung des Risikos von Wirtschaftskriminalität	Einschätzung des Risikos, in Deutschland Opfer von Wirtschaftskriminalität zu werden sehr hoch: 13% eher hoch: 26% } 39% eher niedrig: 22% sehr niedrig: 4% unentschieden: 35%	Glauben Sie, dass wirtschaftskriminelle Handlungen allgemein für Unternehmen ein ernsthaftes Problem darstellen? ja: 71% möglicherweise: 24%	Risikoeinschätzung und reale Opferzahlen nach Delikten (Deutschland) Korruption - berichtete Delikte: 10% - Einschätzung des Risikos: 26%
Prognostizierte Entwicklung wirtschaftskrimineller Delikte	Entwicklung der Wirtschaftskriminalität in den nächsten fünf Jahren stark steigen: 17% leicht steigen: 48% } 65%	Wird Ihrer Meinung nach das Ausmaß wirtschaftskrimineller Handlungen generell in nächster Zeit...? steigen: 62%	Opfer von Wirtschaftskriminalität (weltweit) Deutschland - 2003: 39% - 2005: 46% - 2007: 49%
Beurteilung der eigenen Präventionsbestrebungen	Schutzmaßnahmen ausreichend? („Ja, voll und ganz“, nach Branchen) Energie/ Bau: 43%	„Beispielsweise halten auch 77% der Unternehmen die eigenen Präventionsmaßnahmen für ausreichend und das, obwohl nur 18% der Befragten über gute Kenntnisse wirtschaftskrimineller Handlungsmuster verfügen.“	Reaktionen von Unternehmen auf die Bedrohung durch Wirtschaftskriminalität im eigenen Land (Deutschland) keine besonderen Veränderungen geplant: 47%
Eigene Erfahrungen mit Wirtschaftskriminalität	„78% der Unternehmen verzeichnen mindestens einen Fall dolosen Handelns in den letzten drei Jahren.“ Vergleich aufgedeckte Delikte 2000 und 2003 - 2000: 5% - 2003: 26%	War Ihr Unternehmen in den vergangenen drei Jahren von wirtschaftskriminellen Handlungen betroffen? Ja - U. < 100 Mio. €: 19% - 100 < U. < 500 Mio. €: 31% - U. > 500 Mio. €: 55% } 35% U. = Unternehmen	„Der weltweite Durchschnitt lag bei 20 Delikten je Unternehmen in den letzten beiden Jahren, in Deutschland immerhin noch bei zwölf Delikten.“
Aufdeckungsart wirtschaftskrimineller Delikte	Aufdeckung durch ... (Anzahl der Nennungen in %) Zufall: 53%	Wodurch sind Sie in Ihrem Unternehmen begangenen wirtschaftskriminellen Handlungen aufmerksam geworden? Zufall: 59%	Entdeckungswege der Delikte Deutschland - Interner Hinweis: 38% - Externer Hinweis: 26% - durch Zufall: 3% } 67%

Tabelle 2. Wesentliche Ergebnisse der durchgeführten Online-Befragung
Table 2. Essential results from the arranged online survey

Datenbasis der Online-Befragung	133 deutschen Unternehmen des Baugewerbes, 3,5 bis < 20 Mio. EUR Jahresumsatz, 35 bis < 200 Mitarbeiter
Einschätzung der Korruptionsgefahr	<ul style="list-style-type: none"> • 54% der Befragten halten die Korruptionsgefahr in Deutschland grundsätzlich für hoch
Einschätzung der Korruptionsgefahr in der eigenen Branche	<ul style="list-style-type: none"> • 23% der Befragten halten die Korruptionsgefahr in der deutschen Bauwirtschaft für hoch • 23% der Befragten halten die Korruptionsgefahr in der deutschen Bauwirtschaft für niedrig
Prognostizierte Entwicklung der Korruptionstaten in den nächsten drei Jahren	<ul style="list-style-type: none"> • 39% der Befragten erwarten keine Veränderung • 28% der Befragten gehen von einem Rückgang der Korruptionsdelikte aus • 24% der Befragten gehen von einer Zunahme der Korruptionsdelikte aus
Rückblickende Entwicklung der Korruptionstaten in den nächsten drei Jahren	<ul style="list-style-type: none"> • 52% der Befragten haben keine Veränderung wahrgenommen • 28% der Befragten sind der Ansicht, die Anzahl der Korruptionsdelikte sei zurückgegangen • 20% der Befragten gehen von einer Zunahme der Korruptionsdelikte aus
Umfang bisheriger Korruptionsprävention im Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • 73% der Befragten verfügen über keine unternehmensinternen Präventionsmaßnahmen
Vermutete Wettbewerbsnachteile aufgrund korrupter Handlungen der Konkurrenz	<ul style="list-style-type: none"> • 79% der Befragten fühlten sich aufgrund von Korruption schon einmal benachteiligt • 18% der Befragten sind etwaige Nachteile aufgrund von Korruption nicht bekannt

396

abgerechnet werden, zum anderen den beteiligten Unternehmen, wenn z. B. bei preisgleichen Angeboten das Unternehmen mit der höchsten Korruptionsrate, d. h. nach Reduzierung der eigenen Gewinnmarge, den Auftrag erhält. Insgesamt bleibt die Wettbewerbssituation unter den beiden Unternehmen trotz Korruption erhalten, da hier – wie auch in einer fairen Wettbewerbssituation – das Unternehmen den Auftrag erhalten wird, welches die nötige Finanzkraft zur höchsten Korruptionszahlung besitzt.

In Handlungskonstellation I wird schließlich der faire Wettbewerb beider Unternehmen mit gleichen Chancen auf die Auftragserteilung dargestellt. Hier entstehen den Unternehmen keine zusätzlichen Kosten, welche den Gewinn schmälern, da Korruptionszahlungen entfallen. Auch das in Handlungskonstellation III vorhandene Risiko einer Bestrafung sowie der drohende Reputationsverlust sind in diesem Fall nicht existent. Umso schwieriger scheint es nachzuvollziehen, weshalb sich die Unternehmen trotz nicht eintretender Vorteile in einem korrupten Markt immer wieder für Korruptionszahlungen entscheiden.

Die Begründung hierfür ist im Entscheidungsablauf der Unternehmen und dem Wunsch, eine möglichst gute Wettbewerbssituation im Markt zu erzielen, zu finden: Sowohl Unternehmen A als auch Unternehmen B wird vermuten, dass der jeweilige Konkurrent korrumpiert und daher zwangsläufig selbst zum Mittel Korruption greifen, um die eigenen Akquisitionsziele ('Es gibt keinen Ersatz für Auftragseingang!') zu erreichen. Obwohl beide Unternehmen in der oben beschriebenen Konkurrenzsituation ein übergeordnetes Interesse an einem fairen Wettbewerb haben (Handlungskonstellation I), werden diese sich dennoch eher für die Anwendung von Korruption entscheiden, da der Anreiz zu integerem Verhalten fehlt. Auf diese Weise entsteht ein so genanntes *Nash-Gleichgewicht*, in welchem der Verzicht auf Korruption für keines der beteiligten Unternehmen eine wirkliche Handlungsoption mehr darstellt. Die Entste-

hung des Nash-Gleichgewichtes im Zusammenhang mit dem Korruptionsdilemma wird in **Bild 2** graphisch veranschaulicht.

Übertragen auf die Situation der deutschen Bauwirtschaft bedeutet dies, dass jedes im Wettbewerb agierende Unternehmen davon ausgeht, dass sein Konkurrent korrumpiert und sich dadurch in der Dilemma-Situation sieht, selbst zum Mittel Korruption greifen zu müssen. Verringert das Unternehmen seine Korruptionszahlungen, wird es den Auftrag unter Umständen nicht erhalten, gegen seine Konkurrenz zurückfallen und seine Wettbewerbschancen schmälern. Auf der anderen Seite wird mit Erhöhung der Korruptionszahlungen zwar die Chance des Unternehmens auf den Auftragserhalt gesteigert, die Wirtschaftlichkeit des Auftrags jedoch gleichzeitig geschmälert, was zu einer wirtschaftlichen Belastung des Unternehmens führt. Unabhängig davon wird es in Folge des Nash-Gleichgewichtes zu einem „Korruptionswettlauf“ unter den Unternehmen kommen, d. h. zu einer automatischen Erhöhung der Korruptionszahlungen, da jedes Unternehmen auf diese Weise versuchen wird, seine Auftragseingangssituation zu optimieren. Ingo Pies fasst diese Erkenntnisse wie folgt zusammen: „Dies kann als eine paradoxe Situation kollektiver Selbstschädigung beschrieben werden: Obwohl ein Zustand existiert [Korruptionsfreiheit], der alle besser stellt, kann er nicht erreicht werden. Diese Situation wird als soziales Dilemma bezeichnet“ [2].

Theoretisch besteht die einzige Möglichkeit, den Markt und den Wettbewerb von Korruption zu befreien darin, dass sich alle beteiligten Unternehmen (beinahe) zeitgleich zum Verzicht auf Korruption bekennen. Dies scheint auf den ersten Blick unmöglich, führt jedoch bei näherer Betrachtung zu der Schlussfolgerung, dass Maßnahmen zur Korruptionsprävention nur dann wirksam sein können, wenn sie die eigenverantwortlichen Präventionsbestrebungen der Unternehmen durch geeignete Anreizsysteme von außen fördern.

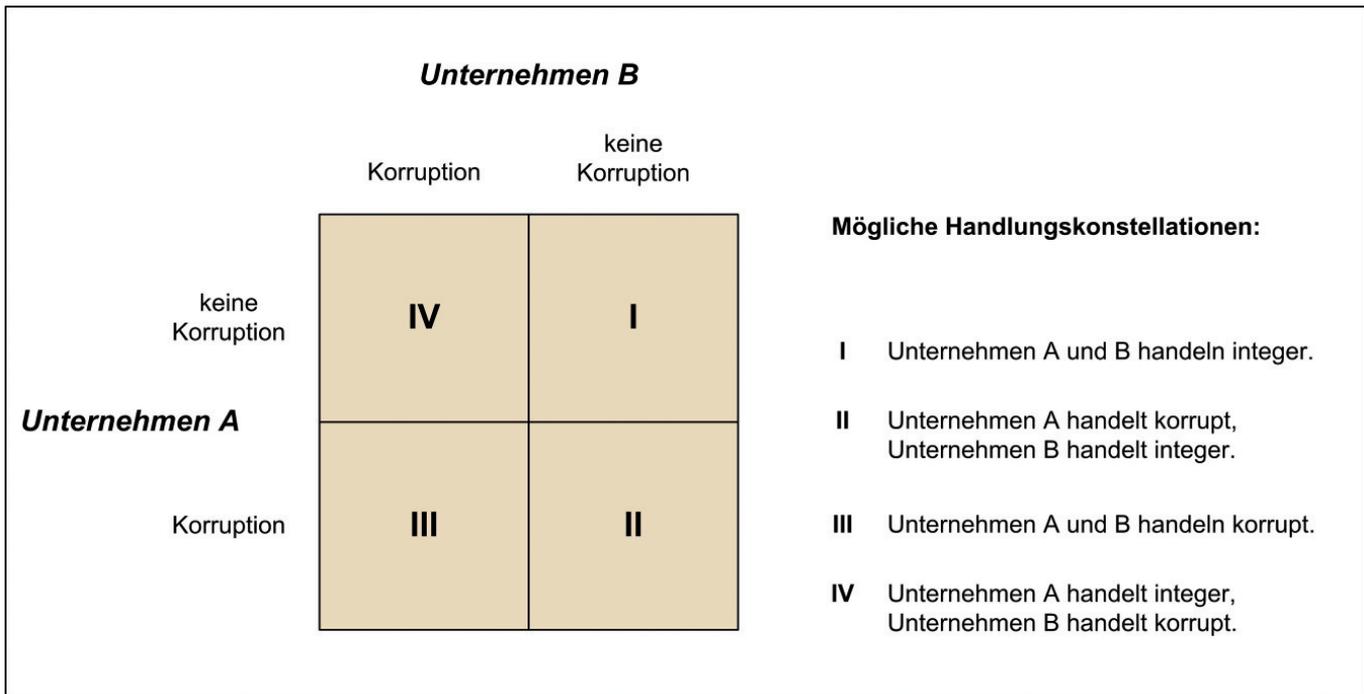


Bild 1. Mögliche Handlungskonstellationen in einer unternehmerischen Wettbewerbssituation
 Fig. 1. Possibilities of action constellations in an entrepreneurial competitive environment

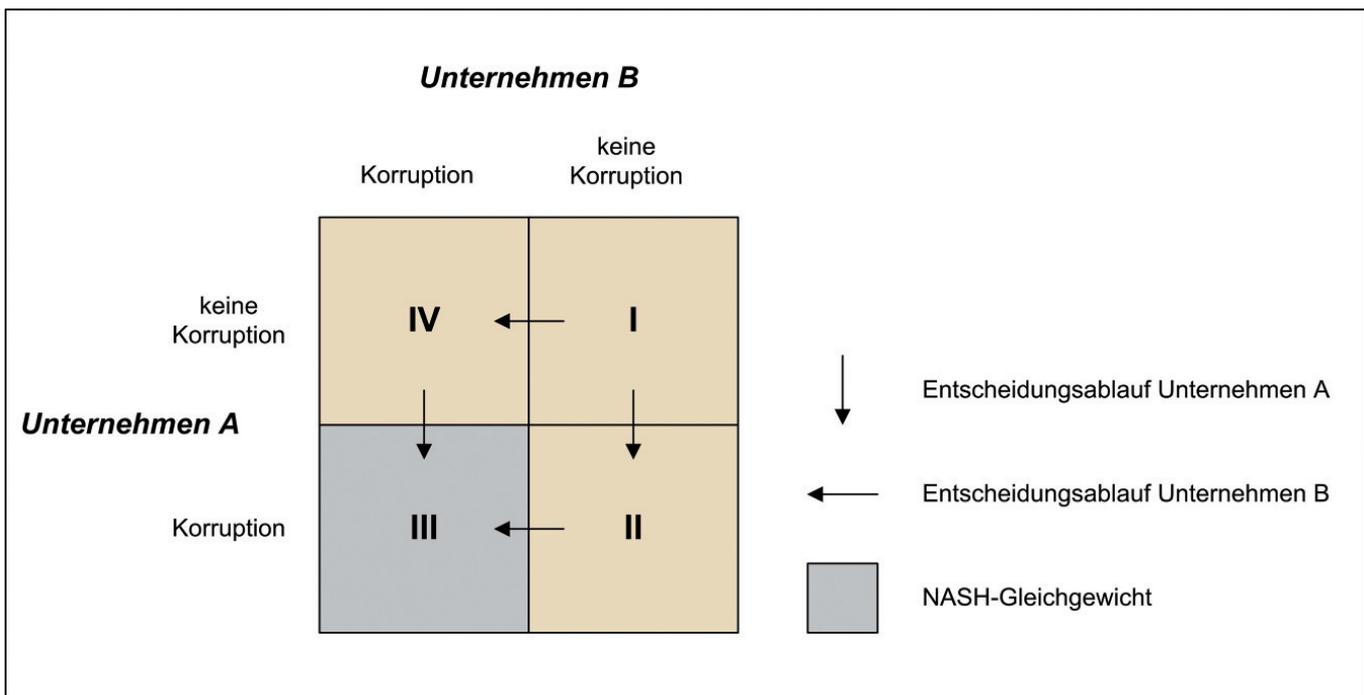


Bild 2. Die Entstehung des Nash-Gleichgewichtes im Zusammenhang mit dem Korruptionsdilemma [2]
 Fig. 2. The emergence of the Nash-Equilibrium in connection to the corruption dilemma [2]

4 Mögliche Präventionsansätze zum Schutz vor Korruption

Aus wissenschaftlicher Sicht lassen sich der *moralisierende*, der *pönalisierende* und der *selbststeuernde* Präventionsansatz definieren, die in Abhängigkeit ihrer jeweiligen Argumentation zu verschiedenen Maßnahmen zur Eindämmung der Korruptionsproblematik führen.

4.1 Der moralisierende Präventionsansatz

Der moralisierende Präventionsansatz führt die Entstehung von Korruption auf eine Dominanz des Eigeninteresses der handelnden Akteure zurück und verfolgt das Ziel, durch moralische Appelle diejenigen Charaktereigenschaften zu reduzieren, mit denen die Anwendung von Korruption zur Durchsetzung persönlicher Interessen legitimiert wird. Die hypothetische Wirkungskette des moralisierenden Präventi-

ansatzes basiert demnach auf der Annahme, dass in der heutigen Gesellschaft die höhere Individualisierung eine Verschiebung von Moral zu Eigeninteresse begünstigt. Diese Divergenz zwischen Eigeninteresse und Moral bzw. die Umkehrung von 'Gemeinwohl vor Eigenwohl' legitimiert die Anwendung von Korruption zur Durchsetzung des Eigeninteresses. Nach diesem Ansatz kommt es allein dadurch zu Korruption, dass die handelnden Akteure in Grenzsituationen zugunsten des Eigeninteresses und damit zulasten geltender moralischer Wertvorstellungen entscheiden [2].

In logischer Konsequenz zu dieser Argumentation empfiehlt der moralisierende Ansatz als Therapie eine Stärkung der geltenden Moral- und Wertvorstellungen: So sollen durch moralische Appelle die Charaktereigenschaften der handelnden Akteure verändert werden, um einer rücksichtslosen Verfolgung des Eigeninteresses und somit auch Korruption entgegen zu wirken.

4.2 Der pönalisierende Präventionsansatz

Im Gegensatz zu dem moralisierenden Ansatz führt der pönalisierende Ansatz die Existenz von Korruption auf eine unzureichende Gestaltung der Rahmenbedingungen zurück und kritisiert dabei vor allem die scheinbar unzureichende Sanktionierung korrupter Verhaltensweisen. Da der pönalisierende Ansatz die fehlerhafte Gestaltung der situativen Rahmenbedingungen bzw. Regelungslücken im geltenden Strafrecht ursächlich für die Korruptionsproblematik hält, wird im Rahmen dieses Präventionsansatzes die Auffassung vertreten, dass potentielle Täter nicht in ausreichendem Maße von der Begehung korrupter Handlungen abgeschreckt und infolge ausbleibender Kontrollen oder Sanktionen unter Umständen sogar zur Anwendung von Korruption ermutigt werden.

Der pönalisierende Ansatz beabsichtigt daher, wie auch der moralisierende Ansatz, die Herbeiführung einer Veränderung der Rahmenbedingungen, setzt jedoch im Gegensatz zu dem moralisierenden Ansatz nicht auf ethisch-moralischer, sondern auf rechtlicher Ebene an. Ziel dieses Ansatzes ist es, durch eine Anhebung des Strafmaßes für Korruptionsdelikte die Durchführung korrupter Handlungen zwar nicht direkt zu erschweren, jedoch die Hemmschwelle zur Begehung der Tat und hierdurch die Abschreckung potentieller Täter zu erhöhen [2].

Auch nach dem pönalisierenden Ansatz stellt Korruption somit die Folge einer übergeordneten Verfolgung des Eigeninteresses durch die im Wettbewerb agierenden Akteure dar, wobei dieses Verhalten nicht auf eine unzureichende Internalisierung geltender Norm- und Wertvorstellungen, sondern auf Regelungslücken und zu geringe Sanktionen innerhalb des Strafrechts zurückgeführt wird. Ziel dieses Präventionsansatzes ist es daher, durch eine Verschärfung der geltenden gesetzlichen Regelungen Einfluss auf die handelnden Akteure zu nehmen und durch eine strikte Grenzfestlegung die uneingeschränkte Verfolgung des Eigeninteresses zulasten des Allgemeinwohls zu unterbinden.

4.3 Der selbststeuernde Präventionsansatz

Der Ansatz der Selbststeuerung stellt die unternehmerische Dilemmasituation in den Vordergrund der Betrachtung und beabsichtigt, mit Hilfe geeigneter Initiativen der Regulierung Anreize zu schaffen, durch welche die handelnden Akteure dazu animiert werden, eigeninitiativ gegen Korruption tätig zu werden. Da dieser Ansatz jedoch allein vor dem Hin-

tergrund eines effektiven Strafrechtssystems und gesellschaftlich ausreichend stark implementierten Moralvorstellungen realisiert werden kann, darf der Selbststeuerungsansatz lediglich als komplementäre Strategie zu dem moralisierenden und pönalisierenden Präventionsansatz begriffen werden.

Gegenüber den bereits vorgestellten Präventionsansätzen liegt der wesentliche Vorteil des selbststeuernden Präventionsansatzes allerdings darin, dass die unternehmerische Dilemmasituation bei dieser Herangehensweise an die Korruptionsproblematik Berücksichtigung findet, da die Unternehmen weder mit erhobenem Zeigefinger und moralischen Appellen zu integrem Verhalten erzogen, noch durch staatlich aufoktroierte Regelungen in ihre Grenzen verwiesen werden sollen. Stattdessen sieht der Ansatz der Selbststeuerung vor, dass sich die Unternehmen in Eigenregie zusammenfinden, um gemeinsame Spielregeln bzw. Richtlinien für das Verhalten im Wettbewerb zu formulieren [2].

5 Korruptionsprävention in mittelständischen Bauunternehmen

Das Verhalten eines Unternehmens wird im Unternehmensalltag durch unterschiedliche Einflüsse auf unternehmensinterner und -externer Ebene geprägt. Diese sind auch im Kontext der unternehmensinternen Korruptionsprävention von Relevanz und lassen sich anhand des kybernetischen Führungsmodells anschaulich verdeutlichen (**Bild 5**) [7].

Auf unternehmensexterner Ebene wird ein Unternehmen wesentlich durch die vorherrschenden Umweltbedingungen sowie die gesellschaftlich geltenden Norm- und Wertvorstellungen geprägt. Demgegenüber sind auf unternehmensinterner Ebene der Zweck des Unternehmens sowie die internen Bedingungs- und Bestimmungsgrößen maßgeblich. Sämtliche dieser drei Faktoren haben Einfluss auf das unternehmensinterne Lenkungssystem, welches sowohl den vorherrschenden Handlungsrahmen, d. h. die Willensbildung, als auch die Handlungs- bzw. Willensumsetzung beinhaltet [7]. Für die Korruptionsprävention ergibt sich hieraus die Notwendigkeit, bereits im Rahmen der Gestaltung des selbstverpflichtenden Handlungsrahmens (Willensbildung) ein eindeutiges Statement zur Null-Toleranz von Korruption zu formulieren. Ähnliches gilt im Hinblick auf die Handlungsumsetzung (Willensumsetzung), welche maßgeblich von dem Verhalten der Unternehmensleitung abhängt und nur dann integres Wettbewerbsverhalten bedeutet, wenn die Unternehmensleitung als positives Vorbild fungiert. Nur wenn diese unternehmensinternen Grundlagen geschaffen sind, können auf Ebene der operativen Unternehmensprozesse wirksame Maßnahmen zur Korruptionsprävention implementiert werden. Es ist daher notwendig, die unternehmensinternen Bestrebungen zur Korruptionsprävention als top-down initiierten Prozess zu verstehen, welcher zunächst auf übergeordneter Ebene der Unternehmensverfassung, -politik und -kultur etabliert bzw. fest verankert werden muss, um ausgehend hiervon positiven Einfluss auf die einzelnen Unternehmensprozesse und -beteiligten nehmen zu können.

Die Notwendigkeit eines wirksamen Schutzes vor Korruption in mittelständischen Bauunternehmen wurde anhand der deutschlandweit durchgeführten Unternehmensbefragung nachgewiesen: Insgesamt äußerten drei Viertel der befrag-

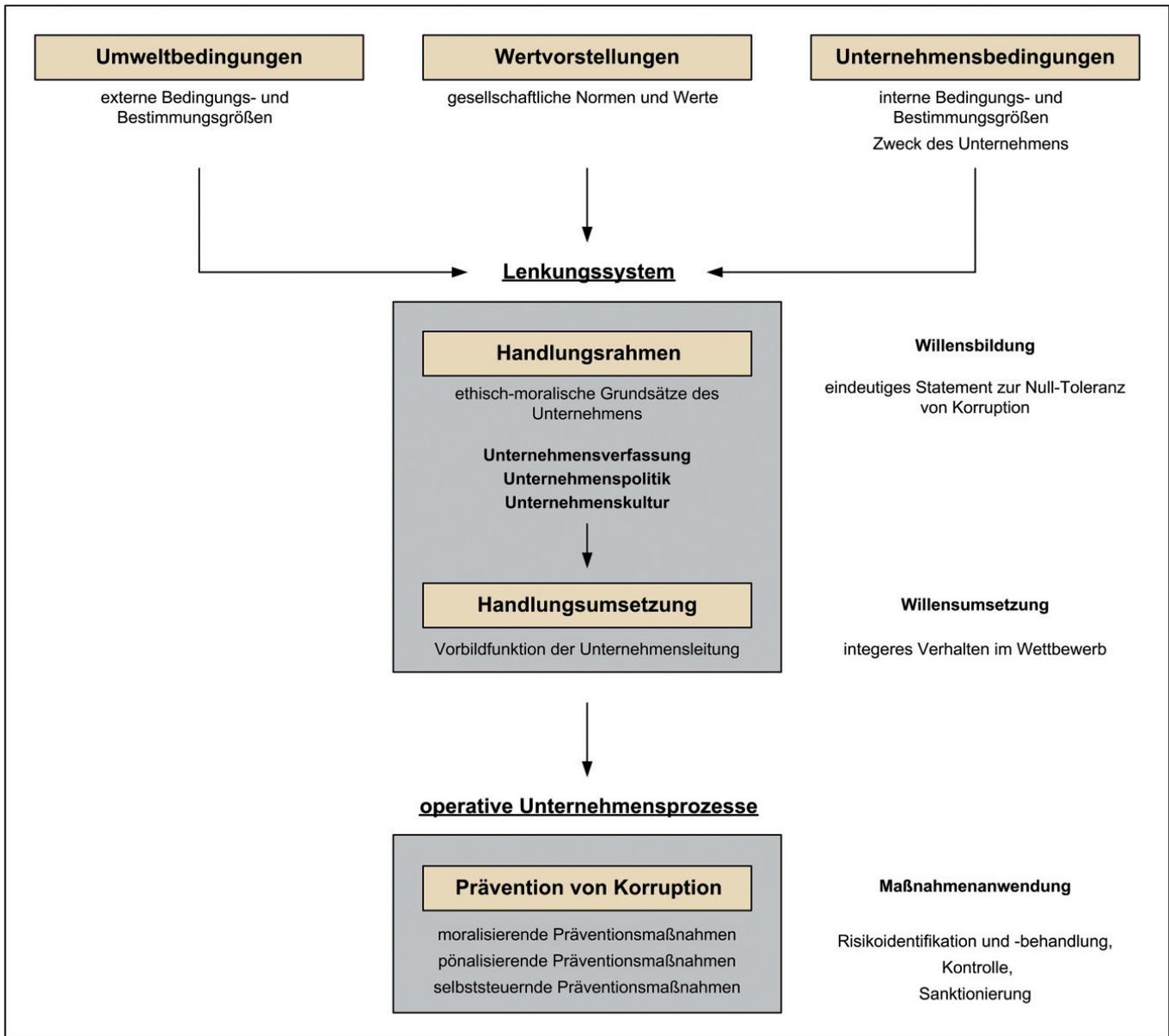


Bild 3. Korruptionsprävention im Kontext des kybernetischen Führungsmodells
 Fig. 3. Prevention of corruption with regard to the cybernetic model of management

ten Unternehmen (77%) die generelle Bereitschaft zur Einführung bzw. Umsetzung von unternehmensinternen Maßnahmen zur Korruptionsprävention. Die Einschränkung, dass dabei lediglich 29% der Befragten einer uneingeschränkten Maßnahmenimplementierung zustimmten und demgegenüber 48% der befragten Unternehmen das Ausmaß ihrer Bestrebungen zur Korruptionsprävention von der Art der Maßnahme abhängig machten, könnte Ausdruck der Unsicherheit der Entscheidungsträger hinsichtlich der zu treffenden Maßnahmen sein, weshalb als Basis der nachfolgenden Maßnahmenempfehlung zunächst kurz die quantitativen und strukturellen sowie die qualitativen und personalwirtschaftlichen Charakteristika mittelständischer Bauunternehmen dargestellt werden.

5.1 Grundcharakteristika mittelständischer Bauunternehmen
 Mittelständische Unternehmensorganisationen verfügen aufgrund ihrer überschaubaren Mitarbeiterzahl über eine flache Hierarchiestruktur. In der Regel lassen sich drei Leitungsebenen identifizieren: Die 1. Leitungsebene wird von der Unternehmensleitung gebildet, welche durch zugehörige Abteilungen, die sowohl unternehmens- als auch auftragsbezogene Aufgaben wahrnehmen, Unterstützung erhält. Sämtlichen Abteilungen der 1. Leitungsebene kommt eine entscheidende Entlastungsfunktion für die Unternehmensleitung zu, so dass diese sich vorrangig der Kundenbetreuung und der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, inklusive der Auftragsakquisition, widmen kann. Die 2. Leitungsebene wird von Oberbauleitern bzw. Projektlei-

tern gebildet. Diesen obliegt die Koordination der an dem jeweiligen Bauprojekt Beteiligten, der direkte Kontakt zu den Bauherren sowie die Einbindung der Nachunternehmer, sofern die Beauftragung unternehmensexterner Leistungen nicht zentral über den Einkauf oder direkt durch die Unternehmensleitung erfolgt. Die 3. Leitungsebene dient schließlich der Umsetzung operativer Unternehmensaufgaben und koordiniert unter Einhaltung wirtschaftlicher Rahmenbedingungen die Erstellung des Bauprojektes nach Vorgabe der vertraglichen Festlegungen [8].

Auf qualitativer Ebene zeichnet sich die überwiegende Anzahl mittelständischer Bauunternehmen durch ihre Inhaberführung aus, weshalb in diesem Zusammenhang oftmals von einer Identität zwischen Eigentum und Risiko gesprochen wird. Leitung, Entscheidung, Kontrolle und Verantwortung sind hier in einer Person vereint, was dazu führt, dass der Unternehmer auf alle Bereiche des Unternehmens direkten Einfluss nimmt. Unter personalwirtschaftlichen Gesichtspunkten kann die Unternehmensführung innerhalb eines mittelständischen Unternehmens daher als autonom bzw. unteilbar bezeichnet werden, weil sie holistisch bzw. ganzheitlich aus der Hand des Inhabers erfolgt. Die Mitarbeiterführung ist somit direkt und interaktiv durch die Unternehmensleitung sowie durch die unmittelbare Kommunikation des Inhabers mit allen Mitarbeitern geprägt. Hierdurch erfolgt seitens des Inhabers nicht nur eine zielorientierte Verhaltensbeeinflussung im Leistungserstellungs- und Leistungsverwertungsprozess, sondern letztlich ein permanenter und direkter Eingriff in die Mitarbeiterführung.

Es lässt sich daher festhalten, dass die Unternehmensleitung in mittelständischen Bauunternehmen aufgrund ihrer unmittelbaren Einbindung in den Unternehmensalltag einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die innerbetrieblich geltenden ethisch-moralischen Verhaltensstandards hat und somit wesentlich für die Akzeptanz bzw. Umsetzung unternehmensinterner Maßnahmen zur Korruptionsprävention verantwortlich ist. Hinzu kommt, dass auf Ebene der Mitarbeiter vor allem die Anhäufung verschiedener Funktionen auf einer Position sowie der geringe Formalisierungsgrad innerhalb der Unternehmensstruktur dazu führt, dass die Verantwortungsbereiche für die einzelnen Unternehmensprozesse nur schwierig einzelnen Personen zuzuordnen sind, was vor allem den Aspekt der Kontrolle des mitarbeiterseitigen Verhaltens erschwert.

5.2 Konkrete Maßnahmenempfehlungen zur Korruptionsprävention in mittelständischen Bauunternehmen

Innerhalb der Organisationsstruktur eines Unternehmens müssen sowohl Initiatoren der Korruption, d. h. Täter, als auch Zielpersonen der Korruption, d. h. Opfer, unterschieden werden. Hieraus ergeben sich unterschiedliche Grundanforderungen an die jeweilige Präventionsmaßnahme: So bedürfen Korruptionstäter grundsätzlich der Kontrolle und Sanktionierung, wobei Maßnahmen dieser Art bei regelwidrigem Verhalten von Mitarbeitern auf unternehmensinterner Ebene, bei Verstößen der Unternehmensleitung auf unternehmensexterner Ebene implementiert werden müssen. Auf der anderen Seite ist es ebenso erforderlich, den Opfern geeignete Hilfestellungen zum Umgang mit Korruptionsversuchen zu geben. Dieser Aspekt ist vor allem für die Bauindustrie von Bedeutung, da sich Bauunternehmen durch

die räumliche Trennung von 1. und 2. Leitungsebene auszeichnen: So hat die Unternehmensleitung ihren Sitz in der Regel im Unternehmen, wohingegen die Oberbauleitung bzw. Projektleitung hauptsächlich auf der Baustelle tätig ist. Kontrollen im Zusammenhang mit korrupten Verhaltensweisen werden hierdurch wesentlich erschwert und auch der ethisch-moralische Einfluss der Unternehmensführung wird aufgrund der räumlichen Distanz und des geringen persönlichen Kontakts nachweislich geschwächt.

Die nachfolgend empfohlenen Maßnahmen dienen ausschließlich der Prävention von Korruption und verfolgen das Ziel, mittelständische Unternehmen durch entsprechende Instrumente und Handlungsanweisungen sowohl vor unternehmensinternen initiierten Bestechungsversuchen als auch vor extern angebotenen Bestechungsgeldzahlungen zu schützen. Der Vollständigkeit halber sei in diesem Zusammenhang jedoch erwähnt, dass für einen umfassenden Korruptionsschutz neben Maßnahmen zur *Prävention* grundsätzlich auch Maßnahmen zur *Schadensbegrenzung* diskutiert und implementiert werden müssen, da das Risiko korrupter Handlungen trotz eines gut funktionierenden Präventionskonzeptes niemals vollständig ausgeschlossen werden kann.

Moralisierende Präventionsmaßnahmen

Unter den moralisierenden Präventionsmaßnahmen stellen unternehmensinterne Verhaltensrichtlinien, die Funktion des Ethikbeauftragten sowie die Installation eines Hinweisgebersystems die wirkungsvollsten Maßnahmen dar. Die unternehmensinternen Verhaltensrichtlinien, oftmals auch als *Code of Conduct* bezeichnet, bilden das Grundgerüst der unternehmensinternen Korruptionsprävention und dienen den Mitarbeitern als Richtlinie und Verhaltensratgeber im Zusammenhang mit der Korruptionsthematik. Darüber hinaus kann ein derartiges Regelwerk die Mitarbeiter für kritische Grenzsituationen im Unternehmensalltag sensibilisieren und ihnen die Gefahren bzw. Folgen von Korruption für den Unternehmenserfolg verdeutlichen. Neben unternehmensinternen Verhaltensrichtlinien spielen Vertrauenspersonen sowie das Angebot von Hilfe in Verdachtsituationen eine wesentliche Rolle. Hier sind insbesondere die Funktion des Ethikbeauftragten sowie die Installation eines Hinweisgebersystems bei auftretenden Verdachtsmomenten als wirksame moralisierende Präventionsmaßnahmen zu nennen. Einschränkungen ergeben sich in diesem Zusammenhang lediglich aufgrund der Tatsache, dass sich interne Beauftragte, auch wenn diese aus der Unternehmenshierarchie ausgegliedert sind, als Ansprechpartner in korruptionsverdächtigen Situationen unter Umständen weniger als Kontaktperson eigenen als externe Beauftragte, da die Mitarbeiter unter Umständen die Objektivität einer dem Unternehmen angehörenden Person anzweifeln könnten.

Pönalisierende Präventionsmaßnahmen

Aus Sicht des pönalisierenden Präventionsansatzes lassen sich drei Arten von Maßnahmen unterscheiden, die im Idealfall wie ein Stufenmodell aufeinander aufbauen und unterschiedliche Aspekte im Umgang mit dem unternehmensinternen Korruptionsrisiko abdecken:

1. Maßnahmen zur Risikoidentifikation und -behandlung, d. h. Identifikation des unternehmensspezifischen Korruptionsrisikos,

Tabelle 3. Konkrete Maßnahmenempfehlungen zur Korruptionsprävention in mittelständischen Bauunternehmen
 Table 3. Recommended measures to prevent corruption in medium-sized building companies

Konkrete Maßnahmenempfehlungen zur Korruptionsprävention in mittelständischen Bauunternehmen	
Moralisierende Präventionsmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensinterne Verhaltensrichtlinien • Ethikbeauftragter • Hinweisgebersystem
Pönalisierende Präventionsmaßnahmen <ul style="list-style-type: none"> • Risikoidentifikation und -behandlung • Kontrolle • Sanktionierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Analysen im Rahmen der Personalauswahl • Analysen im Rahmen der Personalführung • Spontane Mitarbeiterkontrollen • Vier-Augen-Prinzip • Prüfungen durch die Interne Revision • Abmahnung • Aufhebungsvertrag • Außerordentliche Kündigung
Selbststeuernde Präventionsmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Integritätspakt nach Transparency International • EMB-Wertemangement Bau

- Maßnahmen zur Kontrolle, d. h. Implementierung geeigneter Kontrollmaßnahmen zur Betonung der verpflichtenden Gültigkeit unternehmensinterner Verhaltensstandards sowie
- Maßnahmen zur Sanktionierung, d. h. Implementierung geeigneter Maßnahmen zur Sanktionierung delinquenter Verhaltensweisen.

Als Maßnahme zur Risikoidentifikation und –behandlung des unternehmensinternen Korruptionsrisikos empfiehlt sich vor allem die Durchführung von Analysen im Rahmen der Personalauswahl und der Personalführung, da Hintergrundrecherchen auf Personalebene nicht nur zu einer Verbesserung des unternehmensinternen Arbeitsklimas führen und die Gültigkeit ethisch-moralischer Verhaltensstandards im Unternehmensalltag betonen, sondern durch Analysen dieser Art zudem die spezifischen Charaktereigenschaften der Mitarbeiter als Hauptgefahrenpotential im Zusammenhang mit Korruption identifiziert werden können. Darüber hinaus wird dem Aspekt der Kontrolle am wirkungsvollsten durch spontane Mitarbeiterkontrollen am Arbeitsplatz, eine konsequente Anwendung des Vier-Augen-Prinzips sowie die Durchführung von Prüfungen durch die Interne Revision Rechnung getragen.

Letztendlich sind in logischer Konsequenz der verpflichtenden Gültigkeit von Verhaltensregelungen zwingend Sanktionierungsmaßnahmen erforderlich, um die Ernsthaftigkeit der unternehmensintern fixierten Wert- und Verhaltensstandards zu untermauern. Am wirkungsvollsten sind hier arbeitsrechtliche Sanktionierungsmaßnahmen wie Abmahnung, Aufhebungsvertrag oder außerordentliche Kündigung. Eine Abmahnung stellt die mildeste Form einer arbeitsrechtlichen Sanktionierung dar und signalisiert dem Mitarbeiter, dass sein Fehlverhalten erkannt wurde und zukünftig nicht weiter toleriert wird. Zudem erfolgt hierdurch der Hinweis, dass bei einer ausbleibenden Verhaltensänderung härtere Sanktionen erfolgen werden, was einerseits dem abgemahnten Mitarbeiter die Option einer Besserung einräumt und andererseits dem Arbeitgeber Bedenkzeit hin-

sichtlich der weiteren Vorgehensweise verschafft. Als Vorstufe weitergehender Sanktionen ist eine Abmahnung des der Korruption überführten Mitarbeiters arbeitsrechtlich erforderlich. Im Wiederholungsfall bleibt aus Sicht des Arbeitgebers lediglich das Angebot eines Auflösungsvertrages bzw. die Durchsetzung einer außerordentlichen Kündigung. Gegenüber einem Auflösungsvertrag stellt eine außerordentliche Kündigung dabei eine unmissverständliche Maßregelung für das mitarbeiterseitige Fehlverhalten dar, deren Aussprache in ihrer Konsequenz zu einer dauerhaften Negativreferenz im Lebenslauf des Mitarbeiters führt und daher als höchste Bestrafungsform außerhalb des Straf- und Zivilrechts angesehen werden muss.

Selbststeuernde Präventionsmaßnahmen

Die letzte Gruppe der selbststeuernden Maßnahmen verfolgt das Ziel, den am Markt agierenden Unternehmen durch eine geeignete Regelsetzung auf übergeordneter Ebene einen Anreiz zu vermitteln, „[...] proaktiv aus einem eigenen Interesse heraus gegen Korruption tätig zu werden“ [2]. Von den selbststeuernden Präventionsmaßnahmen können im Hinblick auf die Korruptionsprävention in mittelständischen Bauunternehmen vor allem die Anwendung von Integritätspakten sowie das EMB-Wertemangement Bau empfohlen werden.

Der Integritätspakt wurde in den 1990er Jahren von Transparency International entwickelt, um öffentliche Auftraggeber bei der Bekämpfung von Korruption zu unterstützen. Ungeachtet dieses Primärziels kann ein Integritätspakt jedoch bei jeder Art von Auftragsbeziehung, d. h. auch bei privaten Auftraggebern, zur Anwendung kommen, da es sich hierbei um eine branchenunabhängige Vereinbarung handelt, im Rahmen derer sich beide Vertragsparteien für die Dauer eines Auftragsverhältnisses zu integerem Verhalten verpflichten. Ein Integritätspakt stellt demnach ein wechselseitiges Bekenntnis beider Vertragsparteien dar, durch welches die Beteiligten zum einen versichern, dass sie mit der vorherrschenden Gesetzeslage vertraut und gewillt sind,

diese nach bestem Wissen und Gewissen einzuhalten, und zum anderen zur Kenntnis nehmen, dass bei etwaigen Verstößen gegen die festgelegten Spielregeln eine entsprechende Sanktionierung erfolgt [9]. Somit bietet die Vereinbarung eines Integritätspaktes auf unternehmensinterner Ebene den Vorteil klarer Spielregeln für den gegenseitigen Umgang im Rahmen des zugrundeliegenden Auftrages, was speziell den involvierten Mitarbeitern Handlungssicherheit in kritischen Grenzsituationen gibt.

Das EMB-Wertemanagement Bau ist dagegen ein speziell für Bauunternehmen auf Ebene der Bezirksverbände des Bayerischen Bauindustrieverbandes entwickeltes Wertemanagementsystem, mit Hilfe dessen positiver Einfluss auf das Integritäts- und Risikomanagement, die Lieferanten- und Kundenbeziehungen sowie die soziale Verantwortung und das bürgerliche Engagement des Unternehmens genommen werden kann. In der praktischen Umsetzung bedeutet dies die freiwillige Mitgliedschaft in dem hinter dem Wertemanagementsystem stehenden Verein *EthikManagement der Bauwirtschaft e. V.*, im Rahmen derer sich ein Bauunternehmen dazu verpflichtet, eine Grundwerte-Erklärung sowie unternehmensspezifische Verhaltensstandards zu formulieren, sich regelmäßig unternehmensextern durchgeführten Audits zu unterziehen sowie die Umsetzung des eingeführten Wertemanagementsystems der Verantwortung der Unternehmensleitung zu unterstellen. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt besteht der EMB-Wertemanagement Bau e. V. aus insgesamt 46 auditierten Mitgliedsunternehmen, worunter mehr als die Hälfte dem Mittelstand zuzuordnen sind [10]. Die konkreten Maßnahmenempfehlungen zur Korruptionsprävention in mittelständischen Bauunternehmen sind in **Tabelle 5** zusammenfassend dargestellt.

5.3 Ergänzende Anregungen zur Korruptionsprävention aus der Praxis mittelständischer Bauunternehmen

Neben der bereits dargestellten Unternehmensbefragung zur Beurteilung der Situation in der deutschen Bauwirtschaft wurde im Rahmen der Forschungsarbeit eine zweite Befragung von mittelständischen Bauunternehmen durchgeführt, diesmal jedoch mit deutlicher Fokussierung auf Fragestellungen zur Korruptionsprävention. An der Umfrage nahmen insgesamt 285 Unternehmen teil, wobei die Antworten zu 79% von Mitgliedern der Unternehmensleitung getätigt wurden, was die Relevanz der Befragungsergebnisse wesentlich erhöht.

Mit Hilfe dieser Befragung konnten die wesentlichen Anforderungen der Unternehmen an eine unternehmensinterne Maßnahmenimplementierung identifiziert werden: So nannten die Unternehmen als hauptsächliche Kriterien die Umsetzbarkeit im Unternehmensalltag (76%) und den mit der Maßnahmenimplementierung verbundenen finanziellen Aufwand (51%). Darüber hinaus wurden als wesentliche Teilaspekte, die eine Präventionsmaßnahme erfüllen sollte, die Bereitstellung wirksamer Kontrollinstrumente (55%) und die Identifikation unternehmensinterner Korruptionsrisiken (54%) genannt. Frei nach dem Motto 'Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser', scheinen die befragten Führungskräfte, die vorrangig an der Befragung teilgenommen haben, folglich ein gewisses Maß an mitarbeiterseitigen Kontrollen im Unternehmensalltag für unabdingbar zu erachten. Das Kernproblem sehen die Befragten jedoch nicht innerhalb der eigenen Unternehmensorganisation, sondern vielmehr auf übergeordneter Ebene, d. h. mit deutlicher

Mehrheit in den Vergabekriterien der öffentlichen Hand (61%) sowie einer fehlenden gesellschaftlichen Erziehung zu ethisch-moralisch korrektem Verhalten (28%). Diese beiden Aspekte sollten daher nach Auffassung der befragten Unternehmen im Zusammenhang mit der Korruptionsprävention in der deutschen Bauwirtschaft unbedingt Berücksichtigung finden.

6 Fazit und Ausblick

Korruption ist ein komplexes und vielschichtiges Phänomen. Um Korruption wirksam zu unterbinden, müssen daher grundsätzlich verschiedene, auf unterschiedlichen Ebenen innerhalb und außerhalb bestehender Unternehmensorganisationen implementierte Präventionsmaßnahmen miteinander kombiniert werden. In Bezug auf die Struktur mittelständischer Bauunternehmen wird dabei auf die Tragweite des Einflusses der Unternehmensleitung verwiesen und deren ethisch-moralische Verantwortung im Geschäftsalltag – jenseits aller Gesetze, Vorschriften und Instrumente – betont. Korruptionsprävention kann somit als Kernelement des Handlungsfeldes der Unternehmensleitung bezeichnet werden, welche die Verantwortung für die Ausgestaltung der handlungsprägenden und -leitenden Unternehmenswerte trägt.

Die im Rahmen der Forschungsarbeit gewonnenen Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen machen deutlich, dass diese nicht nur für den Kreis der mittelständischen Bauunternehmen von Interesse sein müssten. Spiegelbildlich zu der Festlegung unternehmensinterner Wert- und Verhaltensstandards ist jedoch eine gesellschaftliche Sensibilisierung für die Negativauswirkungen von Korruption auf unternehmensexterner Ebene erforderlich. Hier sind insbesondere Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft gefordert, die notwendigen Rahmenbedingungen für ein *enabling environment* zu schaffen, um einen auf Leistung basierenden Unternehmenswettbewerb gewährleisten zu können.

Literatur

- [1] Bannenberg, B.: Korruption in Deutschland und ihre strafrechtliche Kontrolle – Eine kriminologisch-strafrechtliche Analyse, Neuwied und Kriftel: Luchterhand 2002.
- [2] Pies, I./ Sass, P./ Meyer zu Schwabedissen, H.: Prävention von Wirtschaftskriminalität – Zur Theorie und Praxis der Korruptionsbekämpfung, Halle-Wittenberg: Lehrstuhl für Wirtschaftsethik (Hrsg.) 2005.
- [3] Ernst & Young (Hrsg.): Wirtschaftskriminalität in Deutschland – Nur ein Problem der anderen?, 2003.
- [4] KPMG (Hrsg.): Studie zur Wirtschaftskriminalität in Deutschland, 2006
- [5] PricewaterhouseCoopers (Hrsg.): Wirtschaftskriminalität 2007 – Sicherheitslage der deutschen Wirtschaft, 2007.
- [6] Dölling, D.: Handbuch der Korruptionsprävention, München: C.H. Beck 2007.
- [7] Girmscheid, G.: Strategisches Bauunternehmensmanagement – Prozessorientiertes integriertes Management für Unternehmen in der Bauwirtschaft, Berlin, Heidelberg: Springer Verlag 2006.
- [8] Leimböck, E.: Bauwirtschaft, Stuttgart, Leipzig: B. G. Teubner 2000.
- [9] o. V.: Integritätspakt, <http://www.transparency.de/Konzept-und-moegliche-Anwendun.697.98.html> (14.07.2009).
- [10] o. V.: Mitgliederliste EMB-Wertemanagement Bau, <http://www.bauindustrie-bayern.de/ethikmanagement/emb-materialien.html> (02.08.2009).