



Korruptionsprävention und -bekämpfung

Korruptionsprävention und – bekämpfung als globale Herausforderung für
Multinationale Unternehmen

Pascal Räber

Lara Vogt



Inhaltsverzeichnis

1. Überblick über Korruption
 - Begriffsdefinitionen
 - Geschichte und Ursachen von Korruption
 - Wie misst man Korruption?
2. Korruption heute
 - Organisationale Korruption
3. Konsequenzen und Kosten von Korruption
4. Konzepte der Korruptionsprävention/-bekämpfung
 - Klassische Perspektiven
 - New Institutional Logics
 - Institutional entrepreneurship perspective
 - Nachhaltige Korruptionsbekämpfung
5. Der Fall Siemens
6. Fragen



**Universität
Zürich** ^{UZH}

Institut für Betriebswirtschaftslehre

Überblick über Korruption





Definition von Korruption

Korruption als Missbrauch von Macht oder Autorität zugunsten der eigenen Person oder einer Organisation (Anand et al. 2004)

Eine einheitliche Definition von Korruption ist schwierig, da diese vom geographischen und kulturellen Kontext abhängig ist und sich über die Zeit stark verändert (Andvig/Fjeldstad, 2001)

Die UN Konvention gegen Korruption vermeidet sogar explizit dieses Phänomen durch eine Definition zu limitieren.

Die verschiedenen Definitionen besitzen Stärken und Schwächen. Jeder Forscher muss den für seine Untersuchung und Disziplin am besten geeigneten Ansatz wählen (Lancaster und Montinola 1997).



Geschichte von Korruption

Die Ursprünge von Korruption gehen bis in das vierte Jahrhundert vor Christus zurück (Aidt, 2003).

Korruption ist ein altes, beständiges und sich wiederholendes Problem der Menschheitsgeschichte (Bardhan, 1997).

Dieses relativ alte Phänomen erfuhr in den letzten 15 Jahren verknüpft mit zunehmendem internationalem Handel und Auslandsinvestitionen einen drastischen Bedeutungszuwachs (Gebhardt/Müller-Seitz, 2011).



Ursachen von Korruption

Studien haben gezeigt, dass sich Länder im Umfang von Korruption untereinander unterscheiden (Baughn et al., 2010).

Politische und regulatorische Faktoren (Elliott, 1997)

Kulturelle Variablen (La Porta et al., 1997)

Historische und geographische Faktoren (Swamy et al., 2001)



Wie misst man Korruption?

Wo seht ihr die Schwierigkeiten bei der Messung von Korruption?

Korruption ist ein schwerbeobachtbares Phänomen (Andvig/Fjeldstad, 2001).

Untersuchungen schätzen den Anteil von unentdeckten korrupten Handlungen auf 80% (KPMG, 2006).

Ein weiteres Problem ist, dass objektive Messgrößen fehlen (Ledermann et al, 2005).



Wie misst man Korruption?

Der „Corruption Perception Index“ von Transparency International.

- Er listet jährlich Länder danach auf, wie korrupt Politik und Verwaltung im Vergleich wahrgenommen werden.
- Befragt werden in erster Linie jeweils ausländische Länderanalysten und Geschäftsleute.
- Hauptproblem: Index verlässt sich auch auf subjektive Wahrnehmung von den Befragten. (Aidt, 2009)



**Universität
Zürich** ^{UZH}

Institut für Betriebswirtschaftslehre

Organisationale Korruption



Korruption heute

In den letzten Jahrzehnten wurde laut Sanyal (2005) Korruption in vielen Unternehmen internalisiert.

Korruption ist im heutigen Wirtschaftssystem überall vorhanden und zu einem systemischen, tief verwurzelten und schwer entdeckbaren Problem geworden (Ashforth et al., 2008).

Korruptions-Paradoxon: Weltweite Verbreitung von Korruption, trotz weltweit Verurteilung von Korruption (Hess/Dunfee, 2000).



Organisationale Korruption

Zwei fundamentale Dimensionen von Korruption auf organisationaler Ebene.

- Erstens, profitiert ein Individuum oder die Organisation von Korruption?
- Zweitens die Durchführung von korruptem Praktiken durch einzelnen Organisationsangehörige oder kollektiv in Gruppen.

(Pinto et al., 2008)



Organisationale Korruption

Korruption kann also sowohl als individuelles Fehlverhalten, als auch als strukturelles, systemimmanentes Problem aufgefasst und analysiert werden.

Wie kann sich korruptes Verhalten auf eine ganze Unternehmung ausbreiten?

-Toffler (2003) identifiziert ist das Senior Management als Hauptschuldigen für das Abdriften einer Organisation zu systematischer Korruption.

-Ashforth et al. (2008), sie glauben, dass korrupte Praktiken, die von einzelnen betrieben werden, zu einer gefährlichen virusartigen Infektion einer Gruppe, Organisation oder Industrie führen können.



Normalisierung von Korruption (Anand et al., 2003)

Der Normalisierung von Korruption unterliegen drei sich gegenseitig verstärkende Prozesse.

- 1) Institutionalisierung von Korruption
- 2) Rationalisierung von Korruption
- 3) Sozialisation von Korruption

Die Auswahl der Angestellten spielt zusätzliche eine Rolle bei der Normalisierung von Korruption innerhalb von Unternehmen.



**Universität
Zürich** ^{UZH}

Institut für Betriebswirtschaftslehre

Konsequenzen und Kosten von Korruption



Kosten von Korruption

Korruption wird heute als bedeutendes Hindernis für die wirtschaftliche Entwicklung angesehen (Healy, 2012).

Korruption wird entweder auf Länderebene als volkswirtschaftlich schädlich betrachtet und als Ursache einer Reihe von sozialen und humanitären Problemen angesehen. (Lambsdorff, 2006.)

Laut Schätzungen der Weltbank, kostet weltweite Bestechung mindestens eine Trillion US\$ pro Jahr, was knapp mehr als 3 Prozent des weltweiten Einkommens im Jahre 2002 ausmacht.



Umgang und die Bewertung von Korruption

Trotz der vielen Unklarheiten, die bezüglich des Phänomens der Korruption existieren, besteht aufgrund der enormen weltweiten Kosten von Korruption unter Akademikern, Politikern und Wirtschaftsführer keinen Zweifel, dass Korruption bekämpft werden muss.

Änderung der institutionellen Rahmenbedingungen (Gebhard/Müller-Seitz, 2008)

Die signifikanteste Anti-Korruptions-Bemühung ist der Wahrnehmungswandel in der Öffentlichkeit, welche Korruption und Bestechung nicht länger toleriert (Hess/Dunfee, 2000)



**Universität
Zürich** ^{UZH}

Institut für Betriebswirtschaftslehre

Korruptionsprävention/-bekämpfung



Klassische Perspektiven

Zwei Perspektiven auf die Korruption (vgl. (Misangyi, Weaver & Elms, 2008)):

- Economic Perspective
- Organizational Perspective



Klassische Perspektiven

Economic Perspective(vgl. (Misangyi, Weaver & Elms, 2008)):

- Korruption = Missbrauch einer Autoritätsposition zum privaten oder persönlichen Vorteil (vgl. z.B. (Doh et al., 2003)), wobei Missbrauch normalerweise konstituiert ist als ein Verstoss gegen legale Regeln
- Korruption gründet auf rationalem, eigennützigem Verhalten, das heisst: Die Möglichkeit für das Individuum besteht, es ist eine vorzuziehende Option und es besteht keine grosse Gefahr von Bestrafungen (Klitgaard 1988)
- Möglichkeiten der Korruptionsbekämpfung (Klitgaard, 1988) :
 - freie Verfügungsgewalt einschränken
 - Anreize setzen um korruptes Verhalten zu vermeiden



Klassische Perspektiven

Economic Perspective(vgl. (Misangyi, Weaver & Elms, 2008)):

- Umsetzungen gemäss Misangyi & Weaver (2008):
 - Liberalisierung des Marktes
 - Regelstrukturen (unterstützt durch Strafen)



Unternehmensstrategie

Compliance- Strategie (angelehnt an Paine, 1994)

- Ziel: verhindern, entdecken und bestrafen von illegalem (hier: korruptem) Verhalten, d.h. Verhindern von Korruption
- Mittel: erhöhte Überwachung und Kontrolle sowie Strafen für Fehlverhalten
- Verbreitet in der Praxis: Code of Conduct



Unternehmensstrategie

Kritik an der Compliance-Strategie:

- Gerade multinationale Unternehmen agieren häufig in Ländern, in denen der Staat selber korrupt ist und die Rahmenbedingungen sowie Strafen gegenüber der Korruption schwach
- Das der Compliance-Strategie unterliegende Menschenbild des rationalen Maximierers des Eigeninteresses, welcher nur an der persönlichen Kosten und Nutzen nicht aber an der moralischen Integrität seiner Handlungen interessiert ist, ist überholt (Paine, 1994)
- Heutzutage sind die Rahmenbedingungen teilweise so kompliziert, dass sie helfen korruptes Verhalten zu decken (Berenson, 2003)
- Gemäss einer Studie von Currell und Bradley (2012) genügen die Compliance-Massnahmen allein nicht um Korruption zu bekämpfen



Klassische Perspektiven

Organizational Perspective (vgl. (Misangyi, Weaver & Elms, 2008)):

- Sieht ebenfalls eigennütziges Verhalten als Einflussfaktor der Korruption an, fokussiert aber auch auf die normativen und kognitiven Einflüsse von sozialen Situationen (Misangyi & Weaver, 2008)
- Bezieht sich auf die Institutionalisierung von Korruption *innerhalb* von Organisationen (Brief et al. , 2001)
- Schlussfolgerungen:
 - Wechsel der Organisationskultur
 - Korruption „is best handled through prevention“ (Ashforth & Anand, 2003)



Unternehmensstrategie

Integrity- Strategie (angelehnt an Paine, 1994)

- Ziel: ein Umfeld konstruieren, dass korruptionsfreies Verhalten unterstützt

Kritik an der Integrity-Strategy:

- Massnahmen sind zahnlos, unzureichend oder nicht vorhanden (Hills et al. , 2009)
- Vorwurf, dass Unternehmen die Zusammenarbeit mit multinationalen Organisationen oder NGOs missbrauchen, um sich besser zu präsentieren, ohne aber korrupte Praktiken wirklich einzudämmen (Tisné & Smilov, 2004)



New Institutional Logics (Misangyi, Weaver & Elms, 2008)

Drei essentielle Elemente von institutionellem Wandel:

1. die institutionelle Logik
 2. Ressourcen
 3. sozialen Akteure („social actors“)
- Rekursive Beziehung zwischen den drei Elementen (Misangyi & Weaver, 2008)
 - Um eine institutionelle Ordnung zu verändern muss ein sogenannter „institutional entrepreneur“ (=sozialer Akteur, der die Ordnung verändern möchte) die vorhandenen Ressourcen benutzen, um eine neue institutionelle Logik zu bekräftigen



New Institutional Logics (Misangyi, Weaver & Elms, 2008)

Implikationen für die Korruptionsbekämpfung:

- Vollständige Implementierung der Reformen ist entscheidend
- Institutionelle Unternehmer müssen ein kritisches Verständnis für die existierende institutionelle Logik und den damit verbundenen Ressourcen haben



Institutional entrepreneurship perspective (Weaver & Misangyi, 2008)

Fokus der Theorie liegt auf der Rolle, die eine Firma gegen systemische Korruption *ausserhalb* ihrer eigenen vier Wände einnehmen kann

Citizenship role:

- Private-actor
- Political-actor



Institutional entrepreneurship perspective (Weaver & Misangyi, 2008)

Was bedeuten diese verschiedenen Ansätze der corporate citizenship für die Korruptionsbekämpfung?

- Minimalistische (private-actor) Perspektive:
Fokus auf die intra-organisationale Korruption
- Weiterreichende (political-actor) Perspektive:
Rolle der „anti-corruption institutional entrepreneurs“



Institutional entrepreneurship perspective (Weaver & Misangyi, 2008)

Was spricht für ein Engagement der Unternehmen?

- Nicht durch staatliche Grenzen eingeschränkt
- Verfügbare Ressourcen



Institutional entrepreneurship perspective (Weaver & Misangyi, 2008)

Die grossen Probleme dieses Ansatzes:

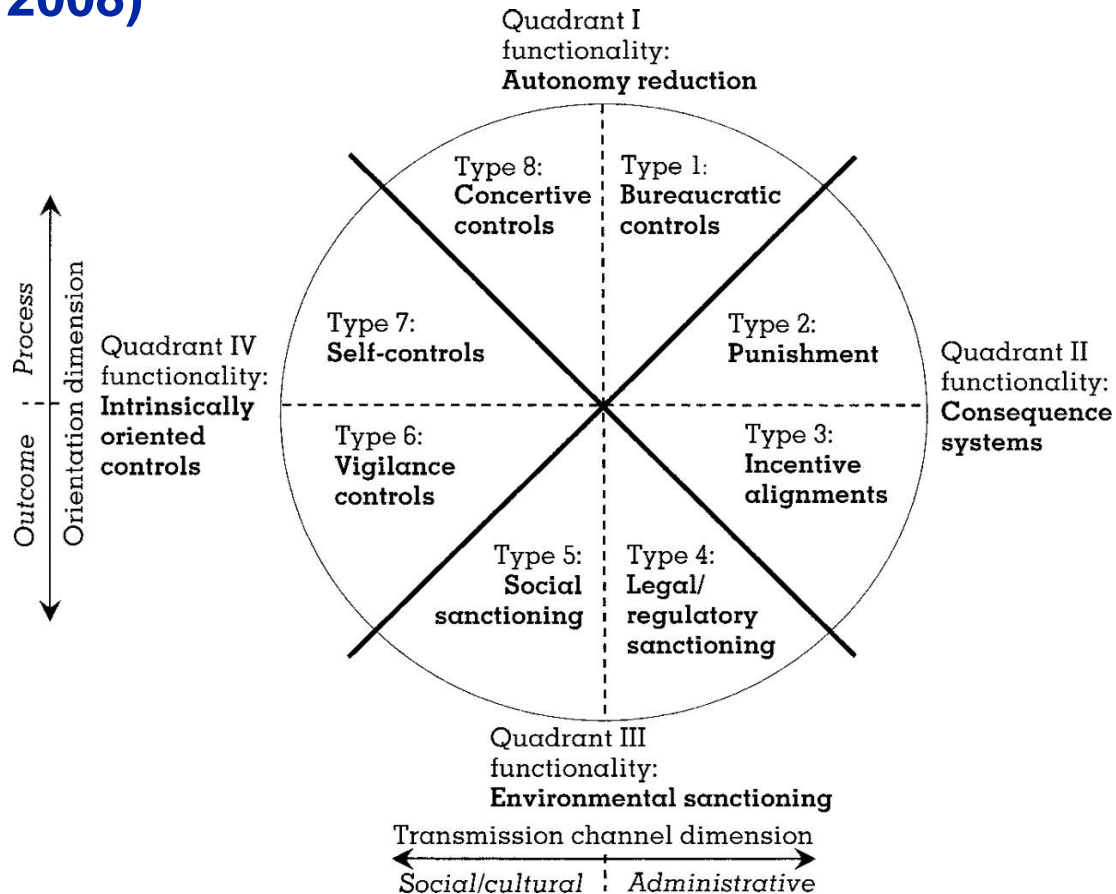
- Marktlogik des privaten Gewinnes:
 - Schwindende Macht der sozialen Akteure (Regierung, NGOs)
- Alternative: Den Hauptentscheidungsträgern in einem Unternehmen Beachtung schenken, damit diese ihr Unternehmen in die Richtung dieser Notation des corporate citizenship führen



Korruptionsprävention- und bekämpfung

Was denkt ihr, über diese Ansätze? Sind sie realistisch/umsetzbar/wirkungsvoll? Seht ihr weitere Schwächen und Probleme die bei der Umsetzung auftreten können?

Prozesse zur nachhaltigen Korruptionsbekämpfung (Lange, 2008)





Der Siemensskandal

Die Korruptionsvorfälle bei der Siemens AG hatten ein gewaltiges Ausmass.

Folgen für die Unternehmung:

- Umfassende Aufarbeitung der Vorfälle und etliche Suspensionen
- Strafzahlungen in Milliardenhöhe
- Einführung eines umfassenden Compliance-Programms

Was seht ihr als mögliche praktische Massnahmen bei einer MNU, wie Siemens zur Korruptionsprävention und Korruptionsbekämpfung?



Anti-Korruptions Massnahmen bei der Siemens AG

- Aufnahmen von Anti-Korruptions Grundsätzen in den Code of Conduct
- Compliance Training für Mitarbeiter
- Sanktionierungs- und Anreizmechanismen für Mitarbeiter
- Untersuchung von Geschäftseinheiten auf Korruptionsrisiken
- Interne und externes Monitoring der Unternehmung
- Zulieferer Audits und Zulieferer Code of Conducts
- Risikoanalysen von Geschäftseinheiten
- Stakeholder Dialog und „Collective Action“
- Commitment gegen Korruption vom Top-Management
- Mitgliedschaft bei PACI (Anti-Korruptions Initiative)



Diskussion

Glaubt ihr, dass Korruptionsbekämpfungsmassnahmen in einer MNU tatsächlich implementiert werden oder handelt es sich lediglich um Lippenbekenntnisse?



Literaturverzeichnis

- Aidt, T. S. (2003): Economic Analysis of Corruption: A Survey, *The Economic Journal*, Vol.113, pp. 632 - 652.
- Aidt, T. S. (2009): Corruption, Institutions, and Economic Development, *Oxford Review of Economic Policy*, Vol.25, No.2, pp. 271 - 291.
- Anand, V./Ashforth, B. E./Joshi, M. (2004): Business as Usual: The Acceptance and Perpetuation of Corruption in Organizations, *Academy of Management Executive*, Vol.18, No.2, pp. 39 - 53.
- Andvig, J. C./Fjeldstad, O. (2001): Corruption: A Review of Contemporary Research, Bergen.
- Ashforth, B.E./Anand, V. (2003): The normalization of corruption in organizations, *Research in Organizational Behavior*, 25, pp. 1-52
- Ashforth, B. E./Goia, D. A./Robinson, S. L./Treviño, L. K. (2008): Re-Viewing Organizational Corruption, *Academy of Management Review*, Vol.33, No.3, pp. 670 - 684.
- Bardhan, P. (1997): Corruption and Development: A Review of Issues, *Journal of Economic Literature*, Vol.35, No.3, pp. 1320 - 1346.
- Baughn, C./Bodie, N. L./Buchanan, M. A./Bixby, M. B. (2010): Bribery in International Business Transactions, *Journal of Business Ethics*, Vol. 92, No. 1, pp.15 - 32.
- Berenson, A. (2003): *The Number: How the Drive for Quarterly Earnings Corrupted Wall Street and Corporate America*, New York
- Brief, A.P./Buttram, R.T./Dukerich, J.M. (2001): Collective corruption in the corporate world: Toward a process model, in: Turner, M.E. (Ed.): *Groups at work: Theory and research*, Mahwah, NJ:Lawrence Erlbaum Associates, pp.471 - 499
- Currell, D./Bradley, T.D. (2012): Greased Palms, Giant Headaches, *Harvard Business Review*, Vol. 7, pp.21-23
- Doh, J.P./Rodriguez, P./Uhlenbruck, K./Collins, J./Eden, L. (2003): Coping with corruption in foreign markets, *Academy of Management Executive*, 17(3), pp.114 -129
- Elliott, K. A. (1997): Corruption as an International Policy Problem: Overview and Recommendation, In K. A. Elliott (eds.), *Corruption and the Global Economy*, Institute for International Economics, pp. 175 - 233, Washington.



Literaturverzeichnis

- Gebhardt, C./Müller-Seitz, G. (2011): Phoenix Arising from the Ashes: An Event-Oriented Analysis of the Siemens' Corruption Scandal as Nexus between Organization and Society, *Managementforschung*, Vol.21, pp. 41 - 90.
- Healey, P./Serafeim, G. (2012): Causes and Consequences of Firms' Self-Reported Anticorruption Efforts, Harvard Business School Working Paper, No. 12 - 077.
- Hess, D./Dunfee, T. W. (2000): Fighting Corruption: A Principled Approach; The C2 Principles (Combating Corruption), *Cornell International Law Journal*, Vol.33, pp. 593 - 626.
- Hills, G./Fiske, L./Mahmud, A. (2009): Anti-Corruption as Strategic CSR: A Call to Action for Corporations, FSG Social Impact Advisors
- KPMG AG, (2006): Studie 2006 zur Wirtschaftskriminalität in Deutschland, Köln.
- Klitgaard, R.E. (1988): Controlling corruption, Berkley: University of California Press
- Lambsdorff, J. G. (2006): Causes and Consequences of Corruption: What do We Know from a Cross-Section of Countries?, in: Rose-Ackerman, S. (Hrsg.): *International Handbook on the economics of Corruption*, New York, pp. 8 - 34.
- Lancaster, T. D./Montinola, G. R. (1997): Towards a Methodology for the Comparative Study of Political Corruption, *Crime, Law & Social Change*, Vol. 27, Iss.3-4, pp. 185 - 206.
- Lange, D. (2008): A multidimensional conceptualization of organizational corruption control. *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 3 , S. 710-729.
- Ledermann, D./Loayza, N. V./Soares, R. R. (2005): Accountability and Corruption: Political Institutions Matter, *Economics & Politics*, Vol.17, Iss.1, pp. 1 - 35.
- La Porta, R./Lopez-De-Silanes, F./Shleifer, A./Vishny, R. W. (1997): Trust in Large Organisations, *American Economic Review*, Vol. 137, No. 2, pp. 333 – 338



Literaturverzeichnis

Misangyi, V.F./Weaver, G.R./Elms, H. (2008): Ending Corruption: The Interplay Among Institutional Logics, Resources and Institutional Entrepreneurs, *Academy of Management Review*, Vol. 33, pp. 750-770

Paine, L.S. (1994): Managing for Organizational Integrity, *Harvard Business Review*, pp. 105 – 117

Pinto, J./Leana, C. R./Pil, F. K. (2008): Corrupt Organizations or Organizations of Corrupt Individuals? Two Types of Organization-Level Corruption, *Academy of Management Review*, Vol.33, No.3, pp. 685 - 709.

Sanyal, R. (2005): Determinants of Bribery in International Business: The Cultural and Economic Factors, *Journal of Business Ethics*, Vol. 59, No. 1 – 2; pp: 139- 145.

Swamy, A./Knack, S./Lee, Y./Azfar, O. (2001): Gender and corruption, *Journal of Development Economics*, Vol. 64., pp. 25 – 55.

Tishé, M./ Smilov, D. (2004): From the Ground Up. Assessing the Record of Anticorruption Assistance in Southeastern Europe, Center for Policy Studies, Central European University.

Toffler, B. L. (2003): Financial Accounting: Ambition, Greed, and the Fall of Arthur Andersen, Broadway Books, New York.

Weaver, G.R./Misangyi, V.F. (2008): Corporations as Citizens against Corruption: An Institutional Entrepreneurship Perspective, in: Scherer, A.G./Palazzo, G. (Eds.): *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship*, Cheltenham, pp.185 – 207