

Die U.S.-Sentencing Commission Guidelines: eine Dokumentation

Steinherr, Christine; Steinmann, Horst; Olbrich, Thomas

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Steinherr, C., Steinmann, H., & Olbrich, T. (1998). Die U.S.-Sentencing Commission Guidelines: eine Dokumentation. In H. Alwart (Hrsg.), *Verantwortung und Steuerung von Unternehmen in der Marktwirtschaft* (S. 155-204). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-432182>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

**Die U.S.-Sentencing Commission Guidelines.
Eine Dokumentation**

1.	Die Entwicklungsgeschichte der Federal Sentencing Guidelines.....	156
1.1	Historische Entwicklung	156
1.2	Ziele des Sentencing Reform Acts und der Federal Sentencing Guidelines	158
1.3	Theoretische Hintergründe	160
2.	Aufbau und Inhalte der Federal Sentencing Guidelines for Organizations	165
2.1	Aufbau der Federal Sentencing Guidelines for Organizations.....	165
2.2	Inhalte der Federal Sentencing Guidelines for Organizations.....	166
2.2.1	Anwendbarkeit.....	166
2.2.2	Beseitigung des Schadens und Restitution	168
2.2.3	Bestimmung der Geldstrafe	168
2.2.4	Bewährung	176
2.3	Zusammenfassung der Inhalte der Richtlinien	177
3.	Compliance-Praktiken U.S.-amerikanischer Unternehmen: Erste empirische Ergebnisse	182
3.1	Die Untersuchungen.....	182
3.1.1	„A National Study of Compliance Practices“ – eine allgemeine Befragung	182
3.1.2	„A Study of Small Business Compliance Practices“ – eine Befragung kleiner und mittlerer Unternehmen	182
3.1.3	„A Study of Compliance Practices in ‘Compliance Aware’ Companies“ – Best Practice Unternehmen	182
3.2	Merkmale eines effektiven Ethikprogramms	183
3.2.1	Verhaltensrichtlinien.....	183
3.2.2	Verantwortung für die Überwachung der Einhaltung der Verhaltensrichtlinien	184
3.2.3	Berücksichtigung ethischen Verhaltens bei Personalauswahl und -entwicklung.....	189
3.2.4	Kommunikation der Verhaltensrichtlinien	191
3.2.5	Meldung unethischen Verhaltens durch die Mitarbeiter.....	193
3.2.6	Disziplinarische Maßnahmen bei Verstößen	195
3.2.7	Reaktionen der Unternehmen nach Aufdeckung eines Vergehens.....	196
3.2.8	Motive für die (Weiter-)Entwicklung von Ethikprogrammen	197
3.3	Fragen und Probleme	199
4.	Literaturverzeichnis und Bibliographie	202

1. Die Entwicklungsgeschichte der Federal Sentencing Guidelines¹

1.1 Historische Entwicklung

Das amerikanische Strafrecht basiert (wie das gesamte amerikanische Rechtssystem) zu großen Teilen auf dem sogenannten Fallrecht („case law“, Hay 1990, 121): Jeder einzelne Fall wird individuell behandelt und entschieden. Diese Art der Rechtsprechung impliziert einen weitreichenden Ermessensspielraum für die Richter bei der Urteilsfindung, was zur Folge haben kann, daß ähnliche Verbrechen, unter ähnlichen Umständen begangen, zu verschiedenen Urteilen bzw. Strafen führen. Orientierung für die Urteilsfindung boten in der Vergangenheit nur die Vorschriften des United States Code bezüglich der Strafbemessung, die aber keine generellen Regelungen enthalten, die auf alle Verbrechen angewendet werden können (Nagel/Swenson 1993, 205). Diese aus der Einzelfallbezogenheit der Strafbemessung resultierende Ungleichheit beschäftigte den amerikanischen Kongreß und die Öffentlichkeit bereits seit geraumer Zeit. Es wurden diesbezüglich mehrere Untersuchungen angestellt und viele Gespräche geführt, deren Ergebnisse den Kongreß schließlich dazu veranlaßten, den bis dato vorherrschenden uneingeschränkten Ermessensspielraum der Richter zu strukturieren (ebd., 207).

Es kam zu einer (bundesweiten) Reform des Strafrechts, insbesondere der Strafbemessung, durch den „Sentencing Reform Act“ im Jahre 1984, der im Rahmen des „Comprehensive Crime Control Act“ verabschiedet wurde. Mit dieser Reform wollte der Kongreß Ungleichheiten bei der Strafbemessung verhindern und im Gegenzug Gleichheit und Zuverlässigkeit schaffen. Zur Durchsetzung dieses Vorhabens rief er die „United States Sentencing Commission“ (im folgenden Kommission genannt) ins Leben. Die Kommission stellt eine unabhängige und permanente Einrichtung dar, die aus dem Sentencing Reform Act den Auftrag erhielt, eine konsistente, gerechte und vernünftige Verurteilungspolitik zu entwerfen und zu implementieren (Ogletree 1988, 1945). Die Anforderungen, die der Kongreß zu diesem Zweck an die Kommission stellte, sind im United States Code verankert (28 United States Code, § 991 (b)): Dort ist unter anderem festgehalten, daß die Verurteilungspolitik den Zielen der Verurteilung gemäß 18 United States Code § 3553 (a) (2) genügen (mit den hier relevanten Punkten, den Zielen der Verurteilung, beschäftigt sich Abschnitt 1.2, S. 158 ff.) und die erwähnten Ungleichheiten in der Strafbemessung verhindern soll. Trotzdem muß dabei den Richtern weiterhin eine gewisse Flexibilität vor-

¹ Die hier vorgelegte Dokumentation beruht auf der unveröffentlichten Diplomarbeit der erstgenannten Verfasserin. Gemeinsam danken die Autoren Herrn Prof. Dr. Heiner Alwart für die Durchsicht des Textes im Hinblick auf den sachgerechten Gebrauch strafrechtlicher Terminologie.

behalten werden, um besondere Umstände und individuelle Gegebenheiten des Vergehens berücksichtigen zu können. Eine weitere Anforderung ist, daß die angestrebte Verurteilungspolitik neuere Entwicklungen auf dem Gebiet der menschlichen Verhaltensforschung reflektiert.

Nach ihrer Einsetzung im Oktober 1985 machte sich die Kommission sofort daran, Richtlinien zu entwerfen. Im April 1987 legte sie dem Kongreß einen ersten Vorschlag für *Richtlinien zur Strafbemessung bei Vergehen von Individuen* vor.² Da der Kongreß von seinem Einspruchsrecht keinen Gebrauch machte, traten die Richtlinien für Personen am 1. November 1987 in Kraft und gelten seit diesem Zeitpunkt für alle Verbrechen, die an bzw. nach diesem Datum begangen wurden (Nagel/Swenson 1993, 208).

Jedoch bereits vor Inkrafttreten der Richtlinien für Personen, nämlich im Jahre 1986, beschäftigte sich die Kommission mit einer anderen Thematik: Der *Straf-bemessung bei Organisationsvergehen*, d.h. Vergehen aus dem Bereich der Wirtschaftskriminalität, für die Organisationen verantwortlich gemacht, angeklagt und verurteilt werden können. Damit begab sie sich auf ein bisher noch unberücksichtigtes Gebiet und warf zudem die Frage auf, ob der Sentencing Reform Act und damit der Kongreß beabsichtigte, den Bereich der Verurteilung von Unternehmen mit in die Reformbemühungen einzubeziehen. Bezüglich dieses Punktes existierten verschiedene Meinungen. Einige Mitglieder der Kommission rechtfertigten ihre Auffassung, sich auch mit der Strafbarkeit von Organisationen zu beschäftigen, mit einem vom Kongreß erteilten *allgemeinen* Auftrag, eine „Verurteilungspolitik“ für das föderale Strafrechtssystem zu entwickeln:

„(b) The purposes of the United States Sentencing Commission are to (1) establish sentencing policies and practices for the federal criminal justice system [...]“ (28 United States Code § 991 (b)).

Eine andere Meinung berief sich auf die Tatsache, daß die Anweisungen des Kongresses keinen expliziten Ausschluß von Organisationsvergehen beinhalten und die vorgesehenen Strafen auch auf Unternehmen angewendet werden könnten (Nagel/Swenson 1993, 213). Schließlich zeigte eine von der Kommission durchgeführte empirische Untersuchung der Verurteilungspraktiken bei Organisationsvergehen der vorangegangenen Jahre Regelungsbedarf auf. In dieser Untersuchung wurde festgestellt, daß der größte Teil der Geldstrafen, die in der Vergangenheit verhängt wurden, geringer war als der aus dem jeweiligen Verbrechen entstandene Gewinn des Unternehmens. Als weiteres Ergebnis die-

² Die Bezeichnung „Richtlinien“ erscheint in diesem Zusammenhang ein wenig verwirrend: Es handelt sich bei den von der Kommission verfaßten Federal Sentencing Guidelines keineswegs nur um einen allgemeinen Leitfaden, den der Richter bei seiner Entscheidung heranziehen *kann*, aber nicht *muß*, vielmehr sind diese Richtlinien für alle Richter bindend, d.h. sie kommen einer gesetzlichen Vorschrift gleich.

ser Untersuchung wurde festgestellt, daß auch bei der Strafbemessung für Organisationen starke Schwankungen in der Höhe der Bestrafung auftraten und somit auch hier Ungleichheiten und Ungerechtigkeiten an der Tagesordnung waren. Insbesondere sogenannte „white-collar“-Vergehen wurden gegenüber anderen Vergehen wesentlich milder bestraft. Es zeigte sich also auch hier ein konkreter Handlungsbedarf mit Blick auf die Reformintentionen des Kongresses (ebd., 216f.).

Diese empirischen Untersuchungen, begonnen 1986, dienten nicht nur der Rechtfertigung der Kommissionsarbeit auf diesem Gebiet, sondern hauptsächlich der Gewinnung einer fundierten Datenbasis für weitere Entwicklungen und Entscheidungen. Es wurden Daten der Jahre 1984 bis 1990 gesammelt und analysiert. In Arbeitsgruppen, die aus Richtern, Rechtsanwälten, Bewährungshelfern und Wissenschaftlern bestanden, wurden Vorschläge von der Kommission, die auf diesem Datenmaterial aufbauten, diskutiert.³ Nach insgesamt drei Entwürfen, die die Kommission zwischen 1988 und 1990 veröffentlichte und zur Diskussion stellte, legte sie schließlich im Mai 1991 die Federal Sentencing Guidelines for Organizations dem Kongreß vor. Da dieser wiederum keine Einwände vorbrachte, traten die Richtlinien automatisch sechs Monate später, am 1. November 1991, in Kraft (Nagel/Swenson 1993, 208).

Die hier erläuterten Zusammenhänge geben bereits Hinweise auf einige der Zielvorstellungen, die mit Hilfe der Richtlinien erfüllt werden sollen. Aus Gründen der Übersichtlichkeit und der Klarheit sollen diese Ziele aber im folgenden noch einmal aufgegriffen, ergänzt und näher erläutert werden.

1.2 Ziele des Sentencing Reform Acts und der Federal Sentencing Guidelines

Hauptanliegen des Kongresses bei der Verabschiedung des Sentencing Reform Acts war es, die Ungleichheiten und Ungerechtigkeiten, die in den Jahren zuvor die amerikanische Strafrechtsprechung beherrschten, einzudämmen und für Gleichheit und mehr Gerechtigkeit zu sorgen. Dazu wurden per Gesetz vier Ziele festgelegt, denen alle Urteile und Strafen genügen müssen und denen auch die Kommission bezüglich ihres gesamten Aufgabenspektrums verpflichtet ist: Erstens müssen Verbrechen in gerechter und angemessener Weise bestraft werden (*just punishment*). Zweitens sollen die Strafen so angelegt sein, daß sie Abschreckungscharakter besitzen (*deterrence*). Drittens sollen die für kriminelle

³ Für die letztendliche Fassung der Richtlinien für Organisationen hatte dieses Datenmaterial allerdings wenig Bedeutung. Die Tatsache, daß nur relativ wenige Fälle von Organisationsverurteilung vorlagen und die bereits im Zusammenhang mit der Frage, ob die Kommission dazu ermächtigt war, Richtlinien für Organisationen zu entwerfen, genannten Gründe spielten dabei eine Rolle.

Handlungen Verantwortlichen (Personen oder auch Organisationen) „außer Gefecht gesetzt“ werden (*incapacitation*), was bei Personen durch Einsperren, d.h. durch eine Gefängnisstrafe, gewährleistet werden kann, bei Organisationen mangels eines „Körpers“ bzw. einer „Seele“ aber Schwierigkeiten bereitet (Moore 1992, 794). Im übertragenen Sinne ließe sich ein Unternehmen jedoch dadurch außer Gefecht setzen, daß man dessen Handlungsspielräume einschränkt. Als mögliche Maßnahme hierfür bietet sich z.B. eine Bewährungsstrafe an, die dem Bewährungshelfer Einsicht in bzw. Mitwirkung an Entscheidungsprozessen zugesteht (Wray 1992, 2033f.). Ähnliches gilt für das vierte Ziel, die Rehabilitation (*rehabilitation*). Auch hier gestaltet sich die Anwendung auf Organisationen schwierig. Bei Personentätern bedeutet Rehabilitation eine „Erneuerung“ des Charakters durch Erziehungsmaßnahmen und andere Hilfestellungen. Es bietet sich bei Organisationen zwar ebenfalls der Einsatz einer Bewährungsstrafe an, während der der Bewährungshelfer z.B. Schulungen abhält, allerdings ist die Effektivität zweifelhafter als die direkte Einschränkung von Handlungsspielräumen (Moore 1992, 794, Wray 1992, 2034f.).⁴

Die allgemeine Verpflichtung der Strafbemessung auf mehrere Ziele bedeutet eine Abkehr von bisher gepflegten Prinzipien: Vor dem Sentencing Reform Act lag die Betonung auf der Rehabilitation, heute besitzen Aspekte einer gerechten Bestrafung und der Abschreckung ein weit höheres Gewicht; diese Veränderung wird außerdem von einer Verschiebung der Berücksichtigung von Tätermerkmalen hin zu Tatmerkmalen begleitet (Nagel/Swenson 1993, 207).

Der einführende Kommentar zu den Richtlinien für Organisationen nennt neben gerechter Bestrafung und Abschreckung noch ein weiteres, insbesondere für die Entwicklung einer Unternehmensethik bedeutendes, Ziel (§8 intr. comment⁵):

„This chapter is designed so that the sanctions [...] will provide just punishment, adequate deterrence, and incentives for organizations to maintain internal mechanisms for preventing, detecting, and reporting criminal conduct.“

Damit stellen diese Richtlinien ein Novum in zweifacher Hinsicht dar: Zum einen handelt es sich um *das erste umfassende System zur Verurteilung von Organisationen* und zum anderen wurde erstmals ein auf präventive Anreize bezogener Ansatz zur Sanktionierung von Unternehmen realisiert (Nagel/Swenson 1993, 207). Im Ergebnis handelt es sich um ein Modell, das – zwar nicht im Sinne einer ganzheitlichen sozialen Verantwortung des Unternehmens, sondern eher auf eine Befolgung der Gesetze begrenzt – veranschaulicht, wie ein Unter-

⁴ Nähere Erläuterungen zur Bewährungsstrafe gibt Punkt 2.2.4, S. 176 f.

⁵ Hier (wie im folgenden) sind alle Paragraphenangaben den U.S.-Sentencing Guidelines in USSC 1994 entnommen, sofern kein anderes Gesetz genannt wird.

nehmen zu einem „good corporate citizen“⁶ werden kann, wenn es die Chancen, die diese Anreize bieten, wahrnimmt und Maßnahmen zur Verhinderung bzw. Aufdeckung kriminellen Verhaltens eigenverantwortlich ergreift (Swenson 1996, 34). Betrachtet man diesen Sachverhalt, so stellt sich die Frage, auf welchem Wege die Kommission zu diesem Ansatz kam bzw. welche theoretischen Hintergründe sich dahinter verbergen und wie schließlich all diese Vorstellungen in den Richtlinien verwirklicht wurden. Dieser Frage soll in den folgenden Abschnitten nachgegangen werden.

1.3 Theoretische Hintergründe

Das Hauptproblem der Kommission bei der Entwicklung der Richtlinien für Organisationen bestand in den unterschiedlichen Anforderungen an die Struktur der Strafen, die das Ziel einer gerechten Bestrafung im Vergleich zu einem Ziel der Abschreckung stellt. So begann man zunächst damit, lediglich einen Ansatz zu diskutieren und legte dafür die *ökonomische Theorie der optimalen Strafe* zugrunde (*Optimal Penalties Approach*), die in erster Linie das Ziel der Abschreckung verwirklicht. Auf diese Weise wollte man zum einen die Hürde umgehen, daß das Prinzip einer angemessenen und gerechten Bestrafung auf „etwas“ (z.B. ein Unternehmen) angewendet werden muß, das keinen „Körper“ besitzt und somit nicht eingesperrt werden kann. Zum anderen konnte man bei der Theorie der optimalen Strafe auf einen bereits weit entwickelten theoretischen Ansatz zurückgreifen, was selbstverständlich eine Vereinfachung der Überlegungen zur Folge hatte (Nagel/Swenson 1993, 218).

Diese Theorie geht davon aus, daß eine Person dann ein Verbrechen begeht, wenn sie erwartet, daß der Nutzen, den sie aus dem Verbrechen zieht, höher ist als der Nutzen, den sie aus einer anderen möglichen Aktivität zieht, und dies bei gleicher Zeit- und Ressourceninvestition (Becker 1968, 177). Um daher ein angemessenes Maß an Abschreckung zu schaffen, müssen Strafen (sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Strafen) so konzipiert sein, daß der Schaden, der durch das Verbrechen entsteht, gleich der erwarteten Strafe für den Täter ist. Demnach errechnet sich die *optimale Strafe* für ein Verbrechen durch Division des monetär bewerteten Schadens durch die Aufdeckungswahrscheinlichkeit, d.h. die Wahrscheinlichkeit, daß die Tat entdeckt und der Täter überführt wird. Wenn der Schaden bzw. der Verlust aus einem Verbrechen beispielsweise 10.000 \$ beträgt und eine Aufdeckungswahrscheinlichkeit von 0,1 vorausgesetzt wird, muß die optimale Strafe bei 100.000 \$ angesetzt werden, um ein angemessenes Maß an Abschreckung erreichen zu können (Posner 1985, 1203).

⁶ Ein Unternehmen ist dann ein „good corporate citizen“, wenn es die Gesetze befolgt, der Gesellschaft keinen Schaden zufügt und verantwortlich handelt.

Der erste Entwurf der Kommission basierte auf diesen Annahmen. Die anschließende Diskussion des Entwurfs in den Arbeitsgruppen und bei öffentlichen Anhörungen zeigte aber, daß dieser Vorschlag mit einigen Problemen behaftet war. Einen Kritikpunkt stellte beispielsweise der Faktor der Aufdeckungswahrscheinlichkeit dar. Eine genaue empirische Bestimmung dieses Faktors ist nahezu unmöglich; es müßten dazu Aufdeckungsraten für jedes einzelne Verbrechen ermittelt werden. Von daher hätte nur mit groben Annäherungen gearbeitet werden können, die zwangsweise zu Verzerrungen geführt hätten.

Daneben findet bei der Berechnung der optimalen Strafe der Gewinn, den ein Unternehmen aus einem Verbrechen zieht, keine Berücksichtigung, was im Falle eines geringen Verlustes bzw. Schadens für die Gesellschaft, aber eines hohen Gewinns für das Unternehmen, bestätigen würde, daß sich Verbrechen lohnen. Damit würde jedoch – zumindest für diese Fälle – eher ein Anreiz für Unternehmen geschaffen, kriminelle Handlungen zu begehen, und nicht wie beabsichtigt, davon abzuschrecken. Den zentralen und ausschlaggebenden Kritikpunkt dieses Entwurfs schließlich bildete die Tatsache, daß Unternehmen, die Anstrengungen unternommen haben, eine Befolgung der Gesetze sicherzustellen, im Falle eines (trotzdem möglichen) Vergehens in derselben Art und Weise behandelt werden wie Unternehmen, die keinerlei Maßnahmen zur Verhinderung ergriffen haben (Nagel/Swenson 1993, 219-221, Laufer 1992, 1079).

Insgesamt gesehen wird bei einer alleinigen Fundierung der Richtlinien durch die Theorie der optimalen Strafe die Möglichkeit, mit einem derartigen Regelungswerk Unternehmen zur Eigeninitiative zu motivieren, um die Einhaltung der Gesetze sicherzustellen und verantwortliches Handeln anzuregen, nicht in Betracht gezogen (Laufer 1992, 1080f.). Dieser Sachverhalt führte die Kommission zu der Erkenntnis, daß ein reiner Abschreckungsansatz nicht ausreichend ist, um dem Ziel einer gerechten Bestrafung zu genügen. Um neue Ideen und Wege zu finden, wurde die sogenannte „Corporate Defense Attorney Working Group“ ins Leben gerufen.⁷ Diese Arbeitsgruppe sollte sich mit der allgemeinen Problematik der Organisationsbestrafung auseinandersetzen und der Kommission beratend zur Seite stehen. Zu diesem Zweck verfaßte sie 15 Prinzipien zur Frage, wie ein System zur Verurteilung und zur Festsetzung von Strafen bei Organisationsvergehen beschaffen sein müßte, um gleichzeitig eine gerechte Bestrafung und den Abschreckungscharakter gewährleisten zu können. Die Kommission griff diese Prinzipien auf und leitete daraus ein weiteres Konzept als Basis für die Bestimmung von Strafen ab, nämlich das *Konzept der Schuldhaftigkeit (culpability)* von Organisationen. Allgemein gesprochen versteht man unter Schuldhaftigkeit das Ausmaß, in dem ein Verbrechen

⁷ Diese Arbeitsgruppe bestand aus privaten Strafverteidigern, die in der Zeit von Dezember 1988 bis April 1989 in zweiwöchigem Abstand zusammenkam (USSC 1991, 2).

überführter Täter für die Folgen und Risiken seines Handelns gerechterweise verantwortlich gemacht werden kann (Moore 1992, 746). Bei Personen spielt dieses Prinzip in zweierlei Hinsicht eine Rolle. Einerseits geht es um die geistige Verfassung des Täters zum Zeitpunkt der Tat, also um die Frage, ob er während der Tat im Vollbesitz seiner geistigen Fähigkeiten oder ob er geistig verwirrt oder unzurechnungsfähig war bzw. von einer anderen Person oder einem bestimmten Umstand zu der Tat genötigt wurde. Bei der Urteilsfindung ist die Schuldhaftigkeit zusätzlich in einer anderen Form maßgeblich: Hier wird der Charakter des Täters berücksichtigt, der anhand von Kriterien wie Vorstrafen, Lebenslauf, Reueverhalten, Wiedergutmachung usw. eingeschätzt wird (ebd., 748).

Es stellt sich nun die Frage, ob und in welcher Weise sich dieses Prinzip auf Organisationen übertragen läßt. Grundsätzlich ergeben sich hierbei Schwierigkeiten, denn bei Organisationen handelt es sich nicht um natürliche, sondern um juristische Personen (im weitesten Sinne).⁸ Die Bestimmung des „Charakters“ eines Unternehmens scheint daher schwierig. Dennoch kann bei Organisationen ebenfalls von Schuldhaftigkeit gesprochen werden, wie die folgenden Ausführungen zeigen werden. Dabei muß der Leser zum Teil von der deutschen Rechts tradition abstrahieren und sich bewußt machen, daß das amerikanische Recht auch juristische Personen strafrechtlich verfolgt.

Unternehmen handeln immer durch individuelle Agenten, es sind also auch die individuellen Agenten, die Gesetze mißachten.⁹ Aber Unternehmen veranlassen in den meisten Fällen ihre Mitarbeiter zu bestimmtem Handeln. Das Verhalten von Individuen in Unternehmen ist demnach nicht nur das Produkt individueller Entscheidungen, sondern wird auch von Zielen, Regeln und Verfahrensweisen beeinflusst und bestimmt, die im Unternehmen gelten (Moore 1992, 753, Laufer 1992, 1087). Dies bedeutet, daß sowohl die Unternehmensstruktur als auch die Unternehmenskultur individuelles Verhalten bilden und gestalten kann.¹⁰ Das

⁸ Vgl. dazu unten die Definition der hier gemeinten Organisationen auf S. 166.

⁹ „Agent“ wird in den Richtlinien definiert als „[...] any individual, including a director, an officer, an employee, or an independent contractor, authorized to act on behalf of the organization“ (§8A1.2 comment (n.3 (d))).

¹⁰ Der Begriff der Unternehmenskultur wird in der Literatur unterschiedlich definiert; in vorliegender Arbeit wird der Begriff der Unternehmenskultur nach Steinmann/Schreyögg zugrunde gelegt. Danach bezeichnet Unternehmenskultur „[...] eine Art Sinngemeinschaft; sie wird als Grundlage des gesamten organisatorischen Handelns verstanden, die vor und über den konkreten Aufgaben, die eine Organisation zu erfüllen hat, liegt.“ Unternehmenskulturen beziehen sich auf gemeinsame Werte und Orientierungen, werden gelebt, sind „das Ergebnis eines Lernprozesses im Umgang mit Problemen aus der Umwelt und der internen Koordination“, bilden Orientierungsmuster heraus und vermitteln „Sinn und Orientierung in einer komplexen Welt“ (Steinmann/Schreyögg 1993, 586).

heißt: Will man sich mit der Schuldhaftigkeit von Unternehmen befassen, ist es wichtig, die Praktiken, Vorgehensweisen und die Politik des Unternehmens zu betrachten, um sich ein Bild von der Strategie des Unternehmens machen zu können. Zur Umsetzung dieser Strategie setzt das Unternehmen Ziele fest, ohne jedoch einzelne Handlungsweisen im Detail zu determinieren. Die Frage der Mittelwahl bleibt zunächst offen; auch konfliktäre oder illegale Mittelwahlen sind nicht ausgeschlossen. Folgt man dieser Argumentationslinie, so kann ein Unternehmen für das Vergehen eines Mitarbeiters (mit-)verantwortlich gemacht werden, wenn die Tat in Ausführung der Unternehmensstrategie begangen wurde, insbesondere wenn dies (1) mit Wissen oder stillschweigender Billigung der Unternehmensleitung geschah, (2) der Mitarbeiter nicht hinreichend kontrolliert wurde oder (3) der Mitarbeiter bei seiner Mittelwahl allein gelassen wurde (Laufer 1992, 1087).

Diese Argumentation zeigt, daß das Prinzip der Schuldhaftigkeit von Personen auf Organisationen übertragen werden kann und damit eine sinnvolle Ergänzung des Abschreckungsansatzes darstellt. Das bedeutet aber nicht, daß im Ernstfall jedes Unternehmen in gleichem Maße für die Vergehen seiner Mitarbeiter verantwortlich ist und insoweit dann auch schuldhaft handelt. Vielmehr existieren zum Teil große Unterschiede; in einem Unternehmen ist ein Mitglied des oberen Managements z.B. der Initiator wirtschaftskrimineller Machenschaften und unterstützt diese, wogegen in einem anderen Unternehmen die Manager alles tun, um verantwortliches Verhalten ihrer Mitarbeiter zu fördern. In beiden Unternehmen können unethische Handlungen begangen und aufgedeckt werden, bei beiden kann es zu einem Prozeß und zu einer Verurteilung kommen. Allerdings sollte das Strafmaß bei beiden nicht gleich sein, denn das zweite Unternehmen trägt in diesem Beispiel weniger Schuld am Verhalten des Mitarbeiters, da es Maßnahmen ergriffen hat, derartige Vorkommnisse im Normalfall zu verhindern (Swenson 1996, 33). Nach den Empfehlungen der Corporate Defense Attorney Working Group sollten die Richtlinien diese Unterschiede berücksichtigen und darüber hinaus Anreize für Unternehmen bieten, dafür zu sorgen, daß die Wahrscheinlichkeit wirtschaftskrimineller Handlungen in Unternehmen möglichst gering gehalten wird.

Die Bestrafung soll sich demnach einerseits nach dem Grad der Schuldhaftigkeit des Unternehmens und andererseits nach dem durch das Vergehen entstandenen Schaden richten (Nagel/Swenson 1993, 227). Die Abstufung nach dem Grad der Schuldhaftigkeit soll dabei das Prinzip einer gerechten Bestrafung verwirklichen, die Anreize – oft bildhaft als „carrot and stick“ incentives bezeichnet – stehen für das Prinzip der Abschreckung (Nagel/Swenson 1993, 228).¹¹

¹¹ Der Ausdruck „carrot and stick“ kann mit dem deutschen Ausdruck „mit Zuckerbrot und Peitsche“ gleichgesetzt werden.

Die Kommission setzte diese Punkte in der endgültigen Fassung der Richtlinien von 1991 konsequent um. Die Prinzipien der Schuldhaftigkeit und der „carrot and stick“ incentives bilden die Eckpunkte der Vorschriften zur Festsetzung der Strafe und erfüllen damit die Forderung nach einer gerechten Bestrafung und nach Abschreckung. Verwirklicht werden diese Prinzipien durch Ausgangsstrafen, die je nach Grad der Schuldhaftigkeit des angeklagten Unternehmens vermindert (*carrot*), aber auch erhöht werden können (*stick*), wenn das Unternehmen nicht den Vorstellungen eines „good corporate citizen“ entspricht.

Wie wurden nun diese Vorstellungen in Richtlinien zur Strafbemessung umgesetzt? Das nächste Kapitel soll darüber Aufschluß geben und erläutert Aufbau und Inhalte der Federal Sentencing Guidelines for Organizations.

2. Aufbau und Inhalte der Federal Sentencing Guidelines for Organizations

2.1 Aufbau der Federal Sentencing Guidelines for Organizations

Das von der Kommission herausgegebene Gesamtregelungswerk, die „United States Sentencing Commission Guidelines“, beinhaltet (zum momentanen Zeitpunkt) sowohl die „Sentencing Guidelines for Individual Offenders“ als auch die „Sentencing Guidelines for Organizations“. Die Richtlinien zur Strafbemessung bei Vergehen von natürlichen Personen werden durch die Kapitel eins bis sieben näher spezifiziert. Die Richtlinien für die Verurteilung von Organisationen sind in Kapitel acht niedergelegt.¹²

Das achte Kapitel „Sentencing of Organizations“ gliedert sich in *fünf Teile*: *Teil A* trägt die Überschrift allgemeine Anwendungsprinzipien, beschäftigt sich mit der Anwendbarkeit der Richtlinien und gibt Instruktionen zur Vorgehensweise bei der Ermittlung der Strafe (§8A1.1-§8A1.2). *Teil B* enthält Richtlinien, die die Forderung nach „Heilung“ des durch das Vergehen entstandenen Schadens bzw. nach Wiedergutmachung erfüllen (§8B1.1-§8B1.4). Die eigentliche Bestimmung des Strafmaßes wird in *Teil C* geregelt, der auch den umfangreichsten Teil innerhalb des achten Kapitels darstellt (§8C1.1-§8C4.11). *Teil D* ermöglicht die Verhängung einer Bewährungsstrafe über Organisationen und legt deren Bedingungen und mögliche Folgen einer Übertretung der Bewährungsstrafe fest (§8D1.1-§8D1.5). Der letzte Teil (*Teil E*) schließlich befaßt sich mit Zahlungen für einen Hilfsfond für Opfer von Verbrechen, die das Gericht fallweise zusätzlich auferlegen kann, und mit den Kosten des Verfahrens (§8E1.1-§8E1.3).

An nahezu jede Richtlinie schließt sich ein *Kommentar* an, der in sehr ausführlicher Weise verwendete Begriffe erklärt und definiert, die betreffenden Richtlinien näher erläutert und Hinweise zu deren Anwendung gibt. Darüber hinaus liefern die Kommentare Hintergrundinformationen, Verweise auf andere in einem bestimmten Zusammenhang relevante Richtlinien und Anwendungsbeispiele.

Dieser klar strukturierte Aufbau gibt bereits einen Hinweis auf ein wesentliches Charakteristikum der Richtlinien, nämlich ihre stark technische Formulierung. Betrachtet man die Art der Anordnung und Verbindung der einzelnen Richtlini-

¹² Jedes Kapitel setzt sich aus mehreren Teilen, Abschnitten und einzelnen Richtlinien zusammen. Das Kapitel wird mit einer Ziffer, die einzelnen Teile mit arabischen Buchstaben und die Abschnitte und Richtlinien wiederum mit Ziffern bezeichnet, beispielsweise bedeutet §8.A.1.1 Kapitel acht (Strafbemessung bei Organisationsvergehen), Teil A (Allgemeine Anwendungsprinzipien), Abschnitt eins, Richtlinie eins (Anwendbarkeit von Kapitel acht).

en miteinander, so ließe sich eine Parallele zu einem aus dem Bereich der elektronischen Datenverarbeitung stammenden Begriff ziehen: dem Begriff des Programmablaufplans.¹³ Die Richtlinien liefern eine zum Teil sehr detaillierte Beschreibung der Art und Weise, wie ein Richter bei der Bestimmung des Strafmaßes vorgehen muß. Diese Vorgehensweise soll nun näher erläutert werden, indem die einzelnen Schritte, die ein Richter bei der Strafbemessung vornimmt, zunächst in allgemeiner Form nachgezeichnet und anschließend anhand eines Beispiels umgesetzt werden.

2.2 *Inhalte der Federal Sentencing Guidelines for Organizations*

Die nachfolgenden Ausführungen orientieren sich in ihrem Aufbau an dem der Richtlinien: Als erstes werden deren Anwendbarkeit und allgemeine Anwendungsinstruktionen untersucht, danach werden die wichtigsten Bereiche, wie Beseitigung des Schadens und Restitution (Teil B der Richtlinien), Bestimmung der Strafe (Teil C) und Einsatz und Bedingungen einer Bewährungsstrafe (Teil D), erläutert. Die Bedeutung von Teil E, der sonstige Regelungen bezüglich Zahlungen für Hilfsfonds oder der Kosten des Verfahrens beinhaltet, ist für die hier behandelte Thematik als gering einzustufen; eine eingehendere Beschreibung dieser Vorschriften ist daher nicht notwendig.

2.2.1 *Anwendbarkeit*

Bevor man sich mit der eigentlichen Strafbemessung befaßt, ist es notwendig, die Anwendbarkeit der Richtlinien für Organisationen zu überprüfen. Teil A des achten Kapitels legt diese in seiner ersten Richtlinie fest: Grundsätzlich kann Kapitel acht angewendet werden, wenn es sich bei dem Angeklagten um eine *Organisation* im dort definierten Sinne handelt (§8 intr. comment, hier (n.1)):

„‘Organization’ means ‘a person other than an individual’. [...] The term includes corporations, partnerships, associations, joint-stock companies, unions, trusts, pension funds, unincorporated organizations, governments and political subdivisions thereof, and non-profit organizations.“

Gleichzeitig wird aber auch festgestellt, daß eine Organisation nicht selbst ein Verbrechen begehen kann, sondern daß Unternehmen nur durch ihre Agenten handeln können. Für dieses Handeln können Organisationen jedoch auch verantwortlich und somit vor Gericht angeklagt werden. Darüber hinaus muß sich der Agent zusätzlich noch selbst für sein Vergehen vor Gericht verantworten; dies trifft aber den Zuständigkeitsbereich der Richtlinien für Individuen (§8 intr. comment).

¹³ Ein Programmablaufplan dient der graphischen Darstellung der Programmlogik, d.h. der Ausführungsreihenfolge von Arbeitsanweisungen (Göpfrieh 1991, 53, Schulze 1984, 288).

Neben der Anwendbarkeit bezüglich des Täters wird zu Beginn des achten Kapitels auch die Anwendbarkeit bezüglich der Art des Verbrechens festgelegt. Hierbei erfolgt eine Anlehnung an die Richtlinien für Individuen, nämlich eine Begrenzung auf schwere Vergehen und „Class A misdemeanors“ (§8A1.1).¹⁴

Zusätzlich wurden für die Organisationsrichtlinien weitere Verbrechenskategorien aus dem Anwendungsbereich der Richtlinien für Individuen ausgegliedert, wie z.B. Mißachtung bzw. Behinderung der Justiz, Umweltvergehen, die weitestgehenden Teile der Bereiche Lebensmittel, Landwirtschaftliche Produkte, Drogen und Exportvergehen. Die Begründung hierfür liegt in der Tatsache, daß der Schaden bzw. der Verlust, der durch solche Straftaten verursacht wird, in den überwiegenden Fällen nur sehr schwer monetär bewertet werden kann und oft nicht den tatsächlichen (einschließlich des möglicherweise zukünftig noch entstehenden) Schaden wiedergibt. Der hier für die Strafe als Basis zugrundegelegte Geldverlust verkörpert keine adäquate Wiedergutmachung der entstandenen Schäden für die Gesellschaft (USSC 1991, 8). Wenn beispielsweise ein Chemiewerk Abwasser in einen anliegenden Fluß leitet, lassen sich zwar die unmittelbaren Folgen für den Fischfang monetär bewerten (entgangene Gewinne aus dem Verkauf gefangener Fische), die Auswirkungen aber, die diese Umweltverschmutzung auf den Menschen bzw. auf andere Ökosysteme hat, wenn die Schadstoffe in den Wasserkreislauf gelangen, lassen sich nur sehr schwer bzw. überhaupt nicht monetär bestimmen.

Steht fest, daß ein Verbrechen grundsätzlich in den Anwendungsbereich der Richtlinien für Organisationen fällt, kann mit der eigentlichen Strafbemessung begonnen werden. Die Richtlinie §8A1.2 liefert Anweisungen für die Vorgehensweise. Weitere für die Bestimmung des Strafmaßes bei Organisationen relevante Anwendungsinstruktionen finden sich in den Richtlinien für Individuen (§1B1.1).¹⁵ Dort erhält man z.B. Informationen über allgemeine Anwendungsprinzipien, Struktur der Richtlinien, Verweise auf andere Richtlinien oder über die Bedeutung des Kommentars. Anhand dieser Richtlinie läßt sich ein Vergleich mit oben erwähntem Begriff aus der elektronischen Datenverarbeitung – dem Programmablaufplan – gut illustrieren. Sie schreibt den genauen Ablauf

¹⁴ „Class A misdemeanors“ beinhalten Verbrechen wie Mord, Totschlag, Betrug, Erpressung, Bestechung u.ä.. Das amerikanische Strafrecht sieht darüber hinaus zwei weitere Verbrechenskategorien vor. „Class B misdemeanors“ verkörpern mindere Delikte, bei der die mögliche Strafe mehr als 30 Tage, aber nicht mehr als sechs Monate Gefängnis beinhaltet. „Class C misdemeanors“ haben eine Gefängnisstrafe von mehr als fünf aber weniger als 30 Tagen zur Folge. Diese beiden Kategorien werden in §1B1.9 (dieser Paragraph erstreckt sich auch auf den Geltungsbereich des achten Kapitels) ausgeschlossen. Zur Beschränkung auf schwere Vergehen und „Class A misdemeanors“.

¹⁵ Die Definitionen des Kommentars zu §1B1.1 sowie §§1B1.2-1B1.8 gelten auch für Kapitel acht, soweit nichts anderes vermerkt ist (§8A1.2 comment. (n.2)).

der Bestimmung der Strafe vor: Jeder einzelne ihrer Unterpunkte verweist auf eine andere Richtlinie, auf einen anderen Abschnitt bzw. einen anderen Teil des achten Kapitels. In der Terminologie des Programmablaufplans ausgedrückt stellen die Unterpunkte Aufrufe von Unterprogrammen dar. Nach Beendigung eines Unterprogramms erfolgt immer der Rücksprung in das Hauptprogramm: die Anwendungsinstruktionen. Diese Richtlinie verkörpert somit den Ausgangspunkt für alle notwendigen Schritte. Das erste „Unterprogramm“ und den ersten Gliederungspunkt dieses Abschnitts bildet Teil B: Die Bestimmung der Maßnahmen, die der Beseitigung des entstandenen Schadens und der Wiederherstellung bzw. -gutmachung dienen.

2.2.2 *Beseitigung des Schadens und Restitution*

Neben der eigentlichen Strafe wird eine eines Verbrechens überführte Organisation in jedem Fall angewiesen, geeignete Schritte zur *Beseitigung des entstandenen Schadens* bzw. zur Abwendung drohenden Schadens zu unternehmen und mögliche *Opfer zu entschädigen* (§8B intr. comment). Neben finanziellen Leistungen kann das Gericht solche Dienstleistungen anordnen, die der Schadensabwehr oder der Wiedergutmachung entstandener Schäden dienen. Diese Maßnahme greift allerdings nur in Zusammenhang mit einer Bewährungsstrafe (§8B1.3).

2.2.3 *Bestimmung der Geldstrafe*

Nach der Bestimmung der Maßnahmen zur Schadensbehebung und Restitution erfolgt die Rückkehr zum Hauptprogramm: Dies sieht als nächstes Unterprogramm die Bestimmung der (monetären) Strafe und somit den *Kernpunkt der Strafbemessung* vor (§8A1.2 (b)). Teil C beinhaltet die hierfür relevanten Richtlinien. Zunächst wird eine Unterscheidung zwischen *criminal purpose organizations*, d.h. Organisationen, deren Geschäftstätigkeit kriminellen Zwecken dient bzw. die hauptsächlich mit kriminellen Mitteln arbeiten, und anderen Organisationen getroffen (§8C1.1). Beispielsweise kann ein Unternehmen, das gegründet wird, um verbotene Substanzen herzustellen und zu vertreiben, in die Kategorie der *criminal purpose organizations* eingeordnet werden. Firmen, die z.B. gefährlichen Sondermüll ohne vorherige Genehmigung entsorgen, arbeiten dagegen „nur“ (aber nicht hauptsächlich) mit kriminellen Mitteln (§8C1.1 comment). Diese beiden Gruppen werden bei der Strafbemessung unterschiedlich behandelt. Die Einordnung des jeweiligen Falles erfolgt unter Berücksichtigung der Charakteristika sowohl des Verbrechens als auch der Organisation, wobei deren (kriminelle) Vergangenheit eine besondere Rolle spielt.¹⁶

¹⁶ Die Strafe für *criminal purpose organizations* wird gemäß §8C1.1 bestimmt, während auf alle anderen Fälle §8C2.1 angewendet wird. Für *criminal purpose organizations* ist eine

Kann das angeklagte Unternehmen nicht als *criminal purpose organization* identifiziert werden, so findet eine andere Richtlinie Anwendung: §8C2.1 entscheidet, welche Vorschriften in welchem Fall zum Tragen kommen. Diese Richtlinie enthält eine Liste von Richtlinien aus Kapitel zwei, das Bestandteil der Richtlinien für Individuen ist. Kapitel zwei beschreibt Verbrechen und deren verschiedene Bedingungen und faßt sie zu Kategorien zusammen, die auch auf Organisationsvergehen angewendet werden können. Beispielsweise gibt es einen Abschnitt, der den Tatbestand des Betrugs charakterisiert und verschiedene Ausprägungen dieses Verbrechens schildert, z.B. ob der Betrug genau geplant wurde und ob mehrere Opfer involviert waren. Treffen die Tatbestandsbeschreibungen aus Kapitel zwei auf den vorliegenden Anklagepunkt zu, so werden zur Strafbemessung die weiteren Richtlinien §8C2.2 bis §8C2.9 (die auch als *fine guidelines* bezeichnet werden) herangezogen. Im anderen Fall wird die Strafe gemäß den Vorschriften 18 United States Code §§ 3553 und 3572 bestimmt (§8A1.2 (b) (2), §8C2.10).

Hauptaufgabe der *fine guidelines* ist die Bestimmung des *fine range*, d.h. des Bereiches, der von der Minimal- bzw. Maximalstrafe begrenzt wird und innerhalb dessen die Strafe liegen soll. Die Bestimmung dieses Strafrahmens stützt sich vor allem auf zwei Punkte:

„[...] the fine range [...] should be based on the seriousness of the offense and the culpability of the organization.“ (§8 intr. comment).

„Seriousness of the offense“ drückt die *Schwere des Verbrechens* aus, während sich die „culpability of the organization“ auf die *Schuldhaftigkeit des Unternehmens* bezieht. Die Schwere des Verbrechens wird in Form der Basisstrafe, der sogenannten *base fine*, die Schuldhaftigkeit durch einen *culpability score*, d.h. eine Maßzahl, die den Grad der Schuldhaftigkeit des Unternehmens wiedergibt, ausgedrückt.

der härtesten Strafen innerhalb der Richtlinien für Organisationen vorgesehen. Unternehmen, die hauptsächlich kriminelle Ziele verfolgen bzw. mit kriminellen Methoden und Mitteln arbeiten, sollen „außer Gefecht gesetzt“ werden (Nagel/Swenson 1993, 232 f.). Die Strafe muß demnach ausreichend sein, dem Unternehmen sämtliche Vermögenswerte, die sogenannten „net assets“, zu entziehen. Net assets werden definiert als „[...] the assets remaining after payment of all legitimate claims against assets by known innocent bona fide creditors.“ (§8C1.1 comment. (n.1)). Dieser vollständige Entzug der Vermögenswerte eines Unternehmens wird von Chaset/Weintraub bzw. Moore als „Corporate Death Penalty“ bezeichnet. Sie sehen darin ein Äquivalent zur Todesstrafe bei Personen (Chaset/Weintraub 1992, 42 bzw. Moore 1992, 781). In Anbetracht der Tatsache, daß eine Fortführung der Unternehmenstätigkeit ohne Vermögenswerte unmöglich ist, kann dies durchaus in dieser Weise betrachtet werden, zumal es Sinn und Zweck der Richtlinie ist, Unternehmen an der Fortführung ihrer kriminellen Praktiken zu hindern. Ist die Vermögenslage des Unternehmens unklar, so wird die gesetzliche Höchststrafe festgesetzt (§8C1.1 comment. (n.2)).

2.2.3.1 Basisstrafe

Begonnen wird mit der Bestimmung der *Basisstrafe*. Die Richtlinien in Kapitel zwei ordnen den einzelnen Verbrechenskategorien Punktwerte zu, die je nach Schwere des Verbrechens zwischen 1 und 43 (je höher der Punktwert, desto schwerer ist das Verbrechen) liegen können (Vgl. hierzu §5 Pt. A comment. (n.2)).¹⁷ Dieser Punktwert wird als *offense level* bezeichnet. Jeder Anklagepunkt besitzt zunächst einen Basis-Punktwert (*base offense level*), der anschließend erhöht bzw. reduziert werden kann, falls weitere spezielle Charakteristika zutreffend sind (§2 intr. comment). Dem Tatbestand einer Urkundenfälschung wird z.B. ein Basis-Punktwert von 6 zugewiesen. Falls der entstandene Verlust größer als 500.000 Dollar ist, wird der Punktwert um 10 erhöht. Wurde das Verbrechen sorgfältig geplant und vorbereitet, erfolgt eine weitere Erhöhung um zwei Punkte. Der Basis-Punktwert läge in diesem Fall schließlich bei 18 (§2F1.1).

Dieser Punktwert stellt einen Weg zur Bestimmung der Basisstrafe dar. Anhand einer Tabelle, die jedem Punktwert einen bestimmten Betrag zuweist, kann dann die jeweilige Basisstrafe abgelesen werden. Abbildung 1 zeigt diese Tabelle.

Abb. 1: Offense level Tabelle (Quelle: §8C2.4 (d))

offense level	Betrag (Basisstrafe)	offense level	Betrag (Basisstrafe)
6 oder weniger	\$5.000	23	\$1.600.000
7	\$7.500	24	\$2.100.000
8	\$10.000	25	\$2.800.000
9	\$15.000	26	\$3.700.000
10	\$20.000	27	\$4.800.000
11	\$30.000	28	\$6.300.000
12	\$40.000	29	\$8.100.000
13	\$60.000	30	\$10.500.000
14	\$85.000	31	\$13.500.000
15	\$125.000	32	\$17.500.000
16	\$175.000	33	\$22.000.000
17	\$250.000	34	\$28.500.000
18	\$350.000	35	\$36.000.000
19	\$500.000	36	\$45.500.000
20	\$650.000	37	\$57.500.000
21	\$910.000	38 und mehr	\$72.500.000
22	\$1.200.000		

¹⁷ Theoretisch ist auch ein höherer Punktwert möglich, die Strafe wird aber bei höheren Punktwerten nach den Bestimmungen des Punktwertes 43 festgesetzt.

Das obige Beispiel hätte gemäß dieser Tabelle eine Basisstrafe von 350.000 Dollar zur Folge. In diesem Fall würde die Basisstrafe unter dem entstandenen Verlust von 500.000 Dollar liegen; der angestrebte Abschreckungs- bzw. Anreizcharakter der Strafe würde damit nur eine geringe Wirkung erzeugen. In ähnlicher Weise verhält es sich mit Gewinnen aus begangenen Verbrechen: Ist der Gewinn höher als die Basisstrafe, ist die Gefahr groß, daß Unternehmen zu der Auffassung gelangen, daß sich Verbrechen in manchen Fällen lohnen. Deshalb sehen die Richtlinien bei der Bestimmung der Basisstrafe vor, daß *der Größte der Beträge* aus (1) (monetärem) Gewinn für das Unternehmen, (2) (monetärem) Verlust für andere und (3) dem Betrag gemäß der *offense level*-Tabelle als Basisstrafe ausgewählt wird.¹⁸

Hat der Richter die Basisstrafe bestimmt, so muß er nun seine Aufmerksamkeit der Schuldhaftigkeit des Unternehmens, repräsentiert durch den sogenannten *culpability score*, widmen.

2.2.3.2 Culpability score

Mit dem *culpability score* wird der Grad der Schuldhaftigkeit des Unternehmens bezeichnet und bemessen. Die Bestimmung des *culpability scores* richtet sich nach sechs Faktoren – zwei strafmildernden und vier strafverschärfenden Faktoren. Falls das Unternehmen die Bedingungen eines oder mehrerer Faktoren erfüllt, wird der *culpability score* reduziert bzw. erhöht. Die Faktoren umfassen folgende Punkte (§8C2.5, §8C2.4 comment):

Strafverschärfende Faktoren (stick):

(1) Die Unternehmensleitung war in die kriminelle Handlung verwickelt bzw. wußte vom Vergehen des Mitarbeiters und ignorierte dieses Wissen bzw. leitete keine Gegenmaßnahmen ein, d.h.

„[...] an individual within high-level personnel of the organization participated in, condoned, or was willfully ignorant of the offense [...]“ (§8C2.5 (b) (1) (A)).

¹⁸ „The determinants of the base fine are selected so that, [...], they will result in guidelines fine ranges appropriate to deter organizational criminal conduct and to provide incentives for organizations to maintain internal mechanisms for preventing, detecting, and reporting criminal conduct. In order to deter organizations from seeking to obtain financial reward through criminal conduct, this section provides that, when greatest, pecuniary gain to the organization is used to determine the base fine. In order to ensure that organizations will seek to prevent losses intentionally, knowingly, or recklessly caused by their agents, this section provides that, when greatest, pecuniary loss is used to determine the base fine in such circumstances.“ (§8C2.4 (a)).

(2) Innerhalb der letzten fünf bzw. zehn Jahre wurde das Unternehmen eines ähnlichen oder gleichen Verbrechens überführt (es handelt sich somit um eine Wiederholungstat oder einen Rückfall).

(3) Das Unternehmen beachtete eine gerichtliche Anordnung bzw. eine vom Gericht beschlossene Bewährungsaufgabe nicht.

(4) Das Unternehmen behinderte während der Ermittlungen, der Strafverfolgung bzw. der Urteilsfindung die Justiz.

Strafmildernde Faktoren (carrot):

(5) Zum Zeitpunkt des Vergehens war ein *effektives Ethikprogramm* in Kraft, das die Einhaltung der Gesetze sicherstellt und dafür sorgt, daß Übertretungen verhindert bzw. aufgedeckt werden können.

(6) Das Unternehmen meldet das Vergehen unmittelbar nach seiner Aufdeckung den zuständigen Behörden, zeigt sich bei den nachfolgenden Ermittlungen kooperativ und übernimmt die Verantwortung für das Vergehen und dessen Folgen.

Auch hier wird – ähnlich der Bestimmung der Basisstrafe – ein Punktwertsystem zu Hilfe genommen. Alle eines Vergehens überführten Unternehmen beginnen mit einem *culpability score* von fünf. Zu diesem Ausgangswert können zwischen ein und fünf Punkte addiert bzw. subtrahiert werden; je nachdem, ob strafverschärfende bzw. strafmildernde Faktoren auf den Fall angewendet werden können. Der auf diese Weise ermittelte Punktwert ergibt den individuellen *culpability score*.

Mit dieser Vorgehensweise werden sowohl Maßnahmen, die *vor dem Vergehen* unternommen (bzw. nicht unternommen) wurden, als auch Maßnahmen, die *nach dem Vergehen* vom Unternehmen eingeleitet wurden, berücksichtigt. Damit wird einerseits der Forderung nach Verhinderung (Prävention) und andererseits der Forderung nach Aufdeckung kriminellen Handelns entsprochen (Nagel/Swenson 1993, 236f.). Besondere Bedeutung innerhalb der soeben erläuterten Faktoren besitzt das *effektive Ethikprogramm*; dieser Begriff wird bereits im Kommentar zu Beginn des achten Kapitels, im Rahmen der allgemeinen Anwendungsprinzipien für Organisationen, näher spezifiziert. Ein effektives Ethikprogramm sollte demgemäß nach vernünftigen Gesichtspunkten entwickelt, implementiert und durchgesetzt werden, so daß es geeignet ist, kriminelles Verhalten zu verhindern bzw. aufzudecken. Wird trotz bestehenden Ethikprogramms ein Vergehen festgestellt, muß dem Programm nicht in jedem Fall Ineffektivität vorgeworfen werden. Vielmehr geht es bei der Einschätzung der Wirksamkeit eines Ethikprogramms hinsichtlich der Anforderungen der Federal Sentencing Guidelines darum, zu überprüfen, ob das Unternehmen bei der Ent-

wicklung und Durchsetzung des Programms mit „hinreichender Sorgfalt“ (*due diligence*) vorgegangen ist. Dieses Konzept der hinreichenden Sorgfalt wird anhand von sieben Kriterien näher erläutert (§8A1.2 comment. (n.3(k))):

- (1) Das Unternehmen legt Verhaltensrichtlinien fest, die von allen Mitarbeitern und anderen Agenten des Unternehmens befolgt werden müssen und die dabei helfen, die Wahrscheinlichkeit kriminellen Verhaltens zu reduzieren.
- (2) Eine (oder mehrere) Führungskraft(-kräfte) hat (haben) die Verantwortung zur Überwachung der Einhaltung dieser Verhaltensrichtlinien.
- (3) Das Unternehmen geht bei der Auswahl der Mitarbeiter, denen Entscheidungs- bzw. Handlungsspielräume zugeteilt werden sollen, sehr sorgfältig vor, d.h. Mitarbeiter, die in der Vergangenheit kriminelles Verhalten gezeigt haben bzw. an einem Vergehen beteiligt waren, dürfen keine Entscheidungs- bzw. Handlungsspielräume erhalten.¹⁹
- (4) Die Verhaltensrichtlinien müssen an alle Mitarbeiter und effektiv kommuniziert werden, z.B. durch Schulungsmaßnahmen oder schriftliche Ausarbeitungen.
- (5) Die Einhaltung der Verhaltensrichtlinien muß überwacht werden. Den Mitarbeitern muß eine Möglichkeit gegeben werden, einen Verdacht im Hinblick auf kriminelles Verhalten von Kollegen und Vorgesetzten mittels eines internen Berichtssystems anonym melden zu können.
- (6) Verstöße gegen die Verhaltensrichtlinien müssen durch geeignete disziplinarische Maßnahmen geahndet werden; dabei sollten auch Personen mit in die Bestrafung einbezogen werden, die die Verantwortung für die Aufdeckung von Vergehen haben. Die Art der Maßnahme ist von der jeweiligen Situation abhängig.
- (7) Nach Aufdeckung eines Vergehens muß das Unternehmen sofort alle notwendigen Schritte einleiten, um in angemessener Weise zu reagieren und um ähnliche Vorfälle in der Zukunft zu verhindern – einschließlich der Verbesserung des bestehenden Ethikprogramms.

Neben diesen sieben Kriterien spielen bei der Beurteilung des Ethikprogramms eines Unternehmens durch den Richter noch drei weitere Faktoren eine Rolle. Beispielsweise muß das Wesen der Geschäftstätigkeit oder der Branche (*nature of the business*), in der das Unternehmen agiert, berücksichtigt werden. Falls die Art der Geschäftstätigkeit ein grundsätzliches Risiko bestimmter krimineller Handlungen birgt, muß die Unternehmensleitung dafür sorgen, daß Mißbrauch und Fehlverhalten von vornherein ausgeschlossen (verhindert) bzw. nach kür-

¹⁹ Problematisch erscheint hier allerdings, wie zu verfahren ist, wenn sich ein Straftäter gebessert hat. Soll das Verdikt der Ungeeignetheit ewig gelten?

zester Zeit und mit Sicherheit aufgedeckt werden. Als Beispiele hierfür können Unternehmen der Rüstungs-/Verteidigungsbranche²⁰ oder der Chemischen Industrie angeführt werden. In diesem Zusammenhang wird auch noch einmal der *Aspekt des Rückfalls* (Punkt (2) der strafverschärfenden Faktoren) aufgegriffen: Wenn ein Unternehmen eine wirtschaftskriminelle Vergangenheit besitzt, lassen gegenwärtige ähnliche Vergehen Zweifel an der Sorgfalt aufkommen, mit der das Unternehmen Maßnahmen zur Verhinderung solcher Gesetzesübertretungen ergriffen hat. Ein solcher Sachverhalt sollte sich deshalb in der Höhe der Strafe niederschlagen und von daher bei der Strafbemessung berücksichtigt werden (§8A1.2 comment. [n.3 (k) (i-ii)]. Der dritte relevante Punkt betrifft die *Größe des Unternehmens*. Grundsätzlich wird die Höhe der Strafe nicht von der Größe des Unternehmens beeinflusst. Die Strafbemessung erfolgt vielmehr konsistent und orientiert sich an der Schwere des Vergehens, d.h. an Tatmerkmalen und nicht an Tätermerkmalen (Nagel/Swenson 1993, 248). Dennoch sehen die Richtlinien in einigen Punkten eine Berücksichtigung der Unternehmensgröße vor. Dies äußert sich z.B. in unterschiedlichen Anforderungen bezüglich des Formalisierungsgrades von Ethikprogrammen: Je größer das Unternehmen, desto formalisierter sollte das Programm sein (§8A1.2 comment. [n.3 (k) (iii)]). Auch bei Punkt eins der oben erläuterten sieben Kriterien ist die Größe des Unternehmens maßgeblich. Die Beurteilung der Beteiligung des Managements bzw. höherer Führungskräfte wird zum einen von Rang und Umfang der Verantwortung einer Führungskraft und zum anderen von der Größe des Unternehmens abhängig gemacht. Die Umsetzung dieser Unterscheidung erfolgt über verschieden hohe *culpability score*-Punkte. Beispielsweise wird bei einem Unternehmen, das 5000 oder mehr Mitarbeiter beschäftigt und bei dem die Ermittlungen ergaben, daß ein Mitglied des Managements an dem Vergehen beteiligt war bzw. davon wußte, der *culpability score* um fünf Punkte erhöht, wogegen der gleiche Sachverhalt bei einem Unternehmen mit 50 oder mehr (aber weniger als 200) Mitarbeitern lediglich zu einer Erhöhung um zwei Punkte führt (§8C2.5 (b)).

Aus der Betrachtung und Bewertung der genannten Faktoren ergibt sich der *culpability score* des betroffenen Unternehmens. Anhand dieses Punktwertes

²⁰ In der Verteidigungsindustrie stellen die Anforderungen der Richtlinien keine Neuheit dar. Bereits im Jahre 1986 entwickelten Manager führender Unternehmen der Verteidigungsbranche die „Defense Initiative on Business Ethics“, der sich bis heute 55 Unternehmen angeschlossen haben. Diese „Defense Industry Initiative“ (DII) verpflichtet alle beteiligten Unternehmen z.B. zu Verhaltenskodizes, die an alle Mitarbeiter kommuniziert werden müssen, Schulung der Mitarbeiter in ethischen Angelegenheiten, ein internes Berichtssystem, eine Hotline und/oder einen Ombudsman, die regelmäßige Teilnahme an Diskussionsforen, Workshops und Audits und vieles mehr. Damit reagierte die Verteidigungsindustrie in eigener Initiative auf Probleme, die sich Anfang der 80er Jahre vor allem in Verbindung mit Regierungsaufträgen ergaben (Yuspeh 1996, 83-85).

werden nun – wiederum aus einer Tabelle – *Minimum- und Maximummultiplikatoren* ermittelt (§8C2.6). Der niedrigste Multiplikator beträgt 0,05 der höchste 4,0. Durch Multiplikation der Basisstrafe sowohl mit dem Minimum- als auch mit dem Maximumfaktor erhält man die *Eckpunkte des Strafrahmens (fine range)*, d.h. des Bereichs, innerhalb dessen die endgültige Höhe der Strafe bestimmt wird (§8C2.7). Abbildung 2 zeigt Minimum- und Maximummultiplikatoren für jeden *culpability score*.

Abb. 2: Culpability score: Minimum- und Maximummultiplikatoren (Quelle: §8C2.6)

culpability score	Minimummultiplikator	Maximummultiplikator
10 oder mehr	2,00	4,00
9	1,80	3,60
8	1,60	3,20
7	1,40	2,80
6	1,20	2,40
5	1,00	2,00
4	0,80	1,60
3	0,60	1,20
2	0,40	0,80
1	0,20	0,40
0 oder weniger	0,05	0,20

2.2.3.3 Bestimmung der Strafe innerhalb des Strafrahmens

Für die letztendliche Festlegung der Strafe innerhalb des errechneten Strafrahmens ist ein *Ermessensspielraum für die Richter* vorgesehen: Die betreffende Richtlinie sieht lediglich einige Punkte vor, die in die Überlegungen der Richter miteinbezogen werden sollten. Dabei handelt es sich im Großen und Ganzen um grundsätzliche Gesichtspunkte, wie z.B. die Widerspiegelung der Schwere des Verbrechens in der Strafe, die Sicherstellung einer gerechten Bestrafung, Schaffung von Respekt vor dem Gesetz, Schutz der Öffentlichkeit vor weiteren Verbrechen, Berücksichtigung des nicht-monetär bewertbaren Verlustes bzw. körperliche Verletzungen von Personen, zivilrechtliche Forderungen und Vorstrafen höherer Führungskräfte (§8C2.8). Zudem lassen weitere Richtlinien Abweichungen von den strengen Vorschriften zur Strafermittlung zu (§8C4). Die Richter können von diesen Regelungen Gebrauch machen, falls mildernde oder verschärfende Umstände eintreten, die von der Kommission bei der Erstellung der Richtlinien nicht in Betracht gezogen wurden, die aber dennoch ein von der genauen Auslegung der Richtlinien abweichendes Urteil erfordern (§8C4 intr. comment). Darunter fallen z.B. Tatbestände, die eine Gefährdung der nationalen Sicherheit, der Umwelt oder eines Marktes (z.B. bei Verstoß gegen die Anti-Trust-Gesetzgebung) darstellen, ein außerordentlich hoher *culpability score*

(mehr als 10 Punkte) oder z.B. Fälle, in denen Körperverletzung oder Tod Folgen des Vergehens sind.²¹

Neben Geldstrafen sehen die Federal Sentencing Guidelines for Organizations noch eine andere Art der Bestrafung von Organisationsvergehen vor: Die Bewährungsstrafe kann als Alternative, aber auch als zusätzliche Möglichkeit der Bestrafung, in Betracht gezogen werden. Der nachfolgende Abschnitt setzt sich mit den Umständen auseinander, die Anlaß für die Anwendung der Richtlinien für Bewährungsstrafen geben und erläutert, welche Bedingungen damit verknüpft werden können.

2.2.4 *Bewährung*

Wray unterscheidet zwei Fälle, in denen hohe Geldstrafen dem Zweck der Bestrafung von Organisationsvergehen nicht in ausreichender Weise Rechnung tragen. Zum einen, wenn die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens problematisch ist, und zum anderen, wenn das Unternehmen durch Rückfälle (Wiederholungstaten) zeigt, daß es auf monetäre Sanktionen nicht angemessen reagiert (Wray 1992, 2021). Gemäß den Richtlinien kann bzw. soll aus folgenden Gründen eine *Bewährungsstrafe* auferlegt werden (§8D1.1):

- (1) Zur Sicherstellung der Befolgung bzw. Erfüllung anderer Sanktionen durch die Unternehmen, wie z.B. Wiedergutmachungs- und Wiederherstellungszahlungen, Geldstrafen oder Gemeinschaftsdienst (community service);
- (2) Zur Forcierung der Entwicklung und Implementation neuer bzw. der Verbesserung bestehender Ethikprogramme;
- (3) Zur Verhinderung von Rückfällen, falls das Unternehmen in den vorangegangenen fünf Jahren bereits in ein ähnliches Vergehen verwickelt war;
- (4) Die dem Unternehmen auferlegte Strafe ist keine Geldstrafe.

Die Bewährungsstrafe kann zwischen einem und fünf Jahren betragen (§8D1.2).

Mit einer Bewährung können zusätzlich *verschiedene Auflagen* verbunden werden. Wichtigste Auflage hierbei ist die Forderung, daß das Unternehmen während der Zeitdauer der Bewährung keine anderen Vergehen, die gegen Bundes-, Staats- oder Kommunalrecht verstoßen, begehen darf. Nahezu alle möglichen Auflagen liegen im Ermessensspielraum des Richters. Die Richtlinien sprechen hierzu nur Empfehlungen aus, die vor allem eine regelmäßige Berichtspflicht seitens des Unternehmens, Erlaubnis zur Einsichtnahme in die Buchführung des Unternehmens durch den Bewährungshelfer, Nachweis der Einführung oder Verbesserung eines Ethikprogramms oder ähnliche Maßnahmen betreffen.

²¹ Vgl. hierzu und zu weiteren Umständen, die es den Richtern erlauben, von den Bestimmungen des Strafrahmens abzuweichen §8C4.1-§8C4.11.

Der Vorteil einer Bewährungsstrafe liegt in der Möglichkeit, durch Überwachung und Kontrolle des Unternehmens Handlungsspielräume begrenzen zu können, etwa im Sinne einer Beschränkung der Freiheit bei Individuen in Form von Gefängnisstrafen. Die Kommission hält dies für eine sehr effektive Maßnahme (Wray 1992, 2033f.).

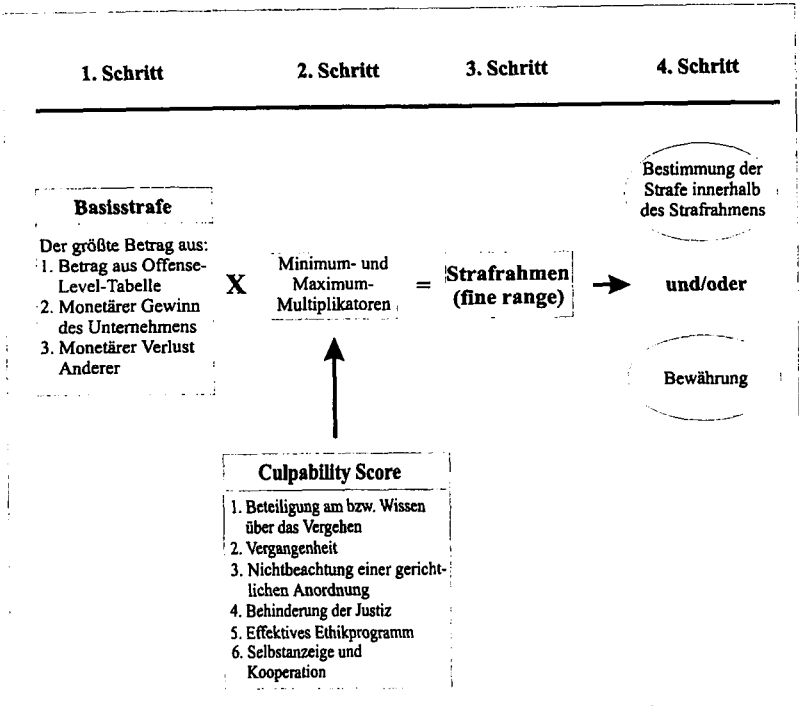
Die vorangehenden Erläuterungen haben gezeigt, daß es sich bei den Federal Sentencing Guidelines for Organizations um ein umfassendes und kompliziertes Regelungswerk handelt. Der nun im Anschluß an eine kurze Zusammenfassung dargestellte (fiktive) Beispielfall soll helfen, Funktionsweise, Bedeutung und Konsequenzen der Richtlinien noch einmal zu illustrieren.

2.3 Zusammenfassung der Inhalte der Richtlinien

Grundsätzlich unterscheiden die Richtlinien zwei Fälle: Organisationen, deren Geschäftstätigkeit hauptsächlich auf kriminellen Zwecken beruht bzw. die vorrangig kriminelle Mittel einsetzen, und andere Organisationen. Im ersten Fall muß die Strafe so bemessen werden, daß eine Fortführung der Unternehmens-tätigkeit nicht möglich ist, d. h. das Unternehmen letztlich Konkurs anmelden muß. Bei allen anderen Organisationen erfolgt die Strafbemessung gemäß Ab-bildung 3.

Der erste Schritt hierbei besteht in der *Bestimmung der Basisstrafe*. Dazu werden (1) der monetär bewertete Vorteil eines Unternehmens (aus der kriminellen Handlung), (2) der monetär bewertete Verlust anderer (entstanden durch die kriminelle Handlung) und (3) der Betrag, der sich aus der Anwendung der *offense level*-Tabelle ergibt, gegenübergestellt und es wird der größte dieser drei Beträge als Basisstrafe angesetzt. In einem zweiten Schritt wird dann der *culpability score* ermittelt, der die Schuldhaftigkeit des Unternehmens repräsentiert. Dazu werden strafmildernde und strafverschärfende Faktoren in Bezug auf das Unternehmen untersucht und bewertet. Anschließend wird der *culpability score* in Minimum- und Maximummultiplikatoren umgesetzt, die, jeweils multipliziert mit der Basisstrafe, den Strafrahmen ergeben, innerhalb dessen die Strafe letztendlich liegen wird. Liegen Umstände vor, die in den Richtlinien nicht berücksichtigt wurden, kann der Richter eine andere Vorgehensweise zur Bestimmung der Strafe heranziehen; es steht ihm hierfür ein Ermessensspielraum zu. Neben Geldstrafen können außerdem auch *Bewährungsstrafen*, insbesondere zur Sicherstellung der Einhaltung und Erfüllung aller auferlegten Sanktionen bzw. bei Zahlungsunfähigkeit des Unternehmens, verhängt werden. Zusätzlich zu den genannten Strafen soll jedes angeklagte Unternehmen dazu verpflichtet werden, den entstandenen Schaden zu beseitigen bzw. *Wiedergutmachungsleistungen* zu erbringen.

Abb. 3: Bestimmung der Strafe bei Organisationen, die keine kriminelle Vereinigung sind (Quelle: In Anlehnung an Moore 1992, 783)



Zur Veranschaulichung dieser Sachverhalte soll folgende Situation herangezogen werden²²:

In einem Unternehmen der Fleischverarbeitungsbranche, das Fabriken an mehreren Standorten im gesamten Gebiet der Vereinigten Staaten besitzt und insgesamt ca. 4.000 Mitarbeiter beschäftigt, findet die regelmäßige Hygieneuntersuchung durch einen Inspekteur der zuständigen Bundesbehörde statt. An einem Standort des Unternehmens (mit 400 Mitarbeitern) nimmt man es mit den hygienischen Vorschriften nicht sehr genau. Die verantwortliche Führungskraft (ein Mitglied des mittleren Managements), in dessen Verantwortungsbereich die Kontrolle der hygienischen Vorschriften fällt, ist sich dessen bewußt, möchte aber einerseits Sanktionen gegen das Unternehmen seitens der Behörde verhindern, andererseits seine eigene Karriere nicht gefährden. Er bietet daher dem In-

²² Das Beispiel wurde dem „BNA/ACCA Compliance Manual Prevention of Corporate Liability“ (BNA 1995) entnommen und an einigen Stellen modifiziert, um wichtige Punkte besser herausstellen zu können.

spekteur 5.000 \$ an, damit dieser die Unsauberkeiten ignoriert und seiner Behörde signalisiert, daß alles in Ordnung sei. Der Inspekteur weist diesen Bestechungsversuch aber zurück und berichtet seiner Behörde von diesem Vorfall. Das Unternehmen wird daraufhin des Versuchs der Bestechung eines Staatsbeamten angeklagt. Wie sich herausstellt, wußte die Unternehmensleitung nichts vom Fehlverhalten ihres Mitarbeiters. Das Unternehmen zeigt sich aber während der nachfolgenden Ermittlungen kooperativ und ist bereit, die Verantwortung für das Vergehen zu übernehmen.

Als erstes ist die Anwendbarkeit der Richtlinien auf den vorliegenden Fall zu prüfen. Kapitel zwei der Richtlinien für Individuen enthält einen Abschnitt, der sich mit Vergehen befaßt, in die Staatsbeamte verwickelt sind (Kapitel 2, Abschnitt C). Den Tatbestand der Bestechung eines Staatsbeamten charakterisiert §2C1.1, eine Richtlinie, die gemäß §8C2.1 die Anwendung der Richtlinien für Organisationen erlaubt. Zur Bestimmung der Basisstrafe wird ebenfalls §2C1.1 herangezogen. Grundsätzlich besitzt Bestechung von Staatsbeamten einen *offense level* von 10. Dieser erhöht sich aber um einen Punkt, da der Betrag, mit dem der Bestechungsversuch unternommen wurde, höher als 2000 \$ ist²³; man erhält einen *offense level* von 11. Laut *offense level*-Tabelle (§8C2.4) ergibt sich daraus eine Basisstrafe von 30.000 \$, was im vorliegenden Fall auch gleichzeitig der höchste Betrag im Vergleich zu Verlust und Gewinn aus dem Vergehen war.²⁴

Für die Bestimmung der Schuldhaftigkeit des Unternehmens und damit des *culpability scores* sollen nun zwei Szenarien betrachtet werden:

- (1) Im Unternehmen war noch *kein* Ethikprogramm installiert;
- (2) Im Unternehmen war zum Zeitpunkt des Vergehens bereits ein *Ethikprogramm in Kraft*, das das von den Richtlinien geforderte Konzept der notwendigen Sorgfalt (*due diligence*) erfüllt.

In *ersterem Fall* werden zunächst drei Punkte zum Ausgangswert des *culpability scores* von fünf addiert, da eine höhere Führungskraft einer Einheit mit mehr als 200 Mitarbeitern in das Vergehen verwickelt war. Weitere strafverschärfende Faktoren treffen nicht zu; dagegen wird ein Punkt subtrahiert, da sich das Unternehmen bei den Ermittlungen kooperativ zeigt und signalisiert, daß es die Verantwortung für die Geschehnisse übernimmt (§8C2.5 (g) (3)). Es ergibt sich demnach ein *culpability score* von sieben, die dazugehörigen Mini-

²³ Vgl. §2C1.1 (c) (A), diese Richtlinie verweist auf §2F1.1 zur Bestimmung des Ausmaßes der Erhöhung des *offense levels*.

²⁴ In diesem Fall läßt sich ein Gewinn aus dem Vergehen nur sehr schwer bzw. überhaupt nicht bestimmen. Für die Bestimmung des Verlustes aus dem Vergehen sieht §2C1.1 spezielle Instruktionen vor: Als Verlustbetrag soll der Bestechungsbetrag herangezogen werden (§2C1.1 (d)).

mum- und Maximummultiplikatoren betragen 1,40 bzw. 2,80. Multipliziert man diese Faktoren mit der Basisstrafe, so erhält man einen Strafraum von 42.000 \$ bis 84.000 \$.

Im zweiten Fall, wenn also ein Ethikprogramm vorliegt, wird der *culpability score* aufgrund dieses Programms um weitere drei auf insgesamt vier Punkte verringert (§8C2.5 (f)). Dies hat einen Minimummultiplikator von 0,80 und einen Maximummultiplikator von 1,60 zur Folge. Die Grenzen des Strafraums halbieren sich nahezu im Vergleich zu obigem Fall: 24.000 \$ bzw. 48.000 \$ bilden hier die Eckpunkte des Strafraums. Die letztendliche Höhe der Strafe liegt in beiden Fällen im Ermessensspielraum des Richters. Für die Zwecke der Darstellung der Bedeutung von *culpability score* und Strafraum im Rahmen dieser Arbeit kann dieser letzte Schritt allerdings vernachlässigt werden.

Auch wenn es sich in diesem Fall um eine insgesamt verhältnismäßig geringe Strafe handelt, wird dennoch klar, welche Unterschiede in der Höhe der Strafe sich aufgrund der strafmildernden und strafverschärfenden Faktoren ergeben können. Ersetzt man die Basisstrafe von 30.000 \$ durch 500.000 \$ (dies entspricht einem *offense level* von 19) erhält man einen Strafraum von 700.000 – 1.400.000 \$ im ersten und 400.000 – 800.000 \$ im zweiten Fall.

Je nach Verhalten des Unternehmens vor bzw. nach dem Vergehen kann aufgrund der Vorschriften der Federal Sentencing Guidelines for Organizations die Strafe für ein Vergehen zwischen *Null und 290 Millionen Dollar* variieren (wobei in diesen Beträgen keine Wiedergutmachungszahlungen bzw. Aufwendungen zur Beseitigung entstandenen Schadens enthalten sind).²⁵ Der finanzielle Anreiz für Unternehmen, Maßnahmen zur Verhinderung und Aufdeckung kriminellen Verhaltens zu ergreifen, um Strafmilderung zu erhalten, ist demnach sehr hoch.

Der erste Teil dieses Beitrages hat gezeigt, welche Anforderungen die Federal Sentencing Guidelines for Organizations an die Unternehmen stellen. Die Frage, die sich nun anschließt, ist, wie die Unternehmen auf die „carrot and stick“-Incentives reagieren bzw. in der Vergangenheit bereits reagiert haben. Haben sie Compliance-Programme bzw. eine Compliance-Politik entwickelt, weitergeführt oder verbessert, um unethisches Verhalten (bzw. wirtschaftskriminelle Handlungen) zu verhindern bzw. aufzudecken?

Es ist unter anderem auch die Aufgabe der Kommission, empirische Untersuchungen anzustellen, die die für die (Weiter-)Entwicklung der Richtlinien und der Verurteilungspolitik notwendigen Informationen aus der Praxis liefern sol-

²⁵ Der Betrag 290 Millionen Dollar errechnet sich, indem man den Betrag des höchsten *offense levels*, 72.500.000 \$, mit dem höchstmöglichen Multiplikator, 4,0, multipliziert. Theoretisch kann die Strafe noch höher liegen, falls ein höherer Verlust bzw. Gewinn als Basisstrafe zugrunde gelegt wird.

len. Zu diesem Zweck unterstützt die Kommission mehrere empirische Untersuchungen verschiedener Organisationen auf diesem Gebiet. Drei dieser Untersuchungen sollen nun im folgenden vorgestellt werden.

3. Compliance-Praktiken U.S.-amerikanischer Unternehmen: Erste empirische Ergebnisse

Das gemeinsame Ziel der drei Untersuchungen war eine Bestandsaufnahme der Compliance-Politik bzw. der Compliance-Praktiken U.S.-amerikanischer Unternehmen. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen wurden auf einem Symposium zum Thema „Corporate Crime in Amerika: Strengthening the ‘Good Citizen’ Corporation“ präsentiert, das von der Kommission veranstaltet wurde und im September 1995 stattfand. Bevor Einzelheiten und Ergebnisse vorgestellt werden, sollen in einem kurzen Überblick die für die einzelnen Studien verantwortlichen Organisationen und deren Vorgehensweise in der Untersuchung erläutert werden.

3.1 Die Untersuchungen

3.1.1 „A National Study of Compliance Practices“ – eine allgemeine Befragung

Diese Studie wurde von der Minnesota Association for Applied Corporate Ethics (MAACE) durchgeführt. Befragt wurden Repräsentanten von Unternehmen mit 50 und mehr Mitarbeitern aller Branchen. Die Befragung erfolgte mittels Telefoninterviews, von 838 Anfragen wurden 333 in die Auswertung mit einbezogen.²⁶ Im folgenden wird diese Untersuchung als „allgemeine Befragung“ bezeichnet.

3.1.2 „A Study of Small Business Compliance Practices“ – eine Befragung kleiner und mittlerer Unternehmen

Die Wharton School der Universität Pennsylvania in Philadelphia befaßte sich mit kleinen und mittleren Unternehmen mit 50-500 Mitarbeitern (Durchschnitt: 155 Mitarbeiter). Die Antworten von 212 Unternehmen wurden ausgewertet (Vgl. im folgenden Laufer 1992, 135-138n). Die Ergebnisse werden im folgenden als „Befragung kleiner und mittlerer Unternehmen“ referiert.

3.1.3 „A Study of Compliance Practices in ‘Compliance Aware’ Companies“ – Best Practice Unternehmen

Das Center for Business Ethics des Bentley Colleges (CBE) in Waldham, Massachusetts, befragte 200 Unternehmen, die in der Vergangenheit z.B. durch Mitwirkung in Organisationen oder Netzwerken zur Entwicklung oder Verbreitung von Ethikprogrammen gezeigt haben, daß sie Unternehmensethik und

²⁶ Vgl. zu den Ausführungen bezüglich dieser Studie im folgenden Apel 1996, 127-130d.

Compliance zu einem wichtigen Thema in ihrem Unternehmen gemacht haben. Als Auswahlkriterium diente die Mitgliedschaft in der Ethics Officers Association (EOA) oder in der Defense Industry Initiative (DII) bzw. die regelmäßige Teilnahme an Konferenzen der genannten oder ähnlicher Vereinigungen (Vgl. im folgenden Petry 1996, 139-142). Wird im folgenden auf diese Untersuchung abgezielt, so soll von der „Befragung ethisch sensibler Unternehmen“ gesprochen werden.

Alle drei Untersuchungen geben Aufschluß darüber, ob und in welchem Umfang die befragten Unternehmen ethische Belange berücksichtigen und inwieweit sich die Maßnahmen in diesem Bereich mit den von den Federal Sentencing Guidelines for Organizations geforderten sieben Schritten der „due diligence“ – den Kriterien für ein effektives Ethikprogramm – decken.

Die sieben Kriterien eines effektiven Ethikprogramms sollen im folgenden als Gliederungsschema für die Darstellung der drei oben genannten Untersuchungen fungieren. Die einzelnen Untersuchungsergebnisse werden zu diesem Zweck den sieben Schritten zugeordnet. Da für die drei Untersuchungen unterschiedliche Fragestellungen bzw. Leitfäden in den Interviews verwendet wurden, ist eine Zusammenfassung und direkte Gegenüberstellung der Ergebnisse, die Unterschiede bei der Handhabung der Thematik der Unternehmensethik klarer herausstellen würde, in den meisten Fällen nicht möglich. Es soll dennoch versucht werden, diesbezüglich einige interessante vergleichende Aspekte herauszuarbeiten.

3.2 Merkmale eines effektiven Ethikprogramms

3.2.1 Verhaltensrichtlinien

*Das Unternehmen legt Verhaltensrichtlinien fest, die von allen Mitarbeitern und anderen Agenten des Unternehmens befolgt werden müssen und die dabei helfen, die Wahrscheinlichkeit kriminellen Verhaltens zu reduzieren.*²⁷

Verhaltensrichtlinien (oder auch Verhaltenskodizes) werden häufig in schriftlicher Form, z.B. in Form von Verhaltensregeln oder Handbüchern, niedergelegt. Es gibt aber auch Unternehmen, in denen Verhaltensrichtlinien als Bestandteil der Unternehmenskultur bei der täglichen Arbeit „gelebt“ werden, ohne dabei schriftlich fixiert zu sein. Beide Formen reflektieren in gleicher Weise Philosophie, Werte und Normen des Unternehmens und enthalten häufig detaillierte

²⁷ Vgl. §8A1.2 comment. (n.3 (k)(1)). „Agent“ meint hierbei „[...] any individual, including a director, an officer, an employee, or an independent contractor, authorized to act on behalf of the organization.“ (§8A1.2 comment. (n.3 (d))).

Beschreibungen, wie illegales Verhalten verhindert bzw. aufgedeckt werden kann (Petry 1996, 142a).

Drei Viertel der kleinen und mittleren Unternehmen gaben an, Verhaltensrichtlinien zu haben, die die Befolgung der Gesetze sicherstellen (Abbildung 4). Dies widerlegt die verbreitete Annahme (von der auch die Wharton School ausging), daß kleine, meist eigentümergeführte Unternehmen nur zu einem kleinen Prozentsatz Verhaltensrichtlinien festsetzen. Dieser Sachverhalt wird insbesondere dann interessant, wenn man die Zahlen der Verurteilungspraxis des Jahres 1995 betrachtet: 43 der insgesamt 83 Unternehmen (52 %), die 1995 gemäß den Richtlinien verurteilt wurden, haben weniger als 15 Mitarbeiter und in 80 Fällen (96,3 %) handelte es sich um privat bzw. eigentümergeführte Unternehmen, die sich im Besitz weniger Personen befanden.²⁸ Diese Erkenntnisse lassen den Schluß zu, daß die meisten der kleineren Unternehmen die Notwendigkeit von Ethikprogrammen – vielleicht auf Grund der vielen Verurteilungen der Vergangenheit – erkannt haben und beginnen, Ethikprogramme zu installieren.

Abb. 4: Existenz von Verhaltensrichtlinien in kleinen und mittleren Unternehmen (Quelle: Laufer 1996, 138a)

**Hat Ihr Unternehmen Verhaltensstandards,
die die Befolgung der Gesetze sicherstellen sollen?**

- 75 % besitzen Verhaltensstandards
- 25 % besitzen keine Verhaltensstandards

Die 200 ethisch sensiblen Unternehmen, die vom CBE befragt wurden, besitzen ausnahmslos Verhaltensrichtlinien. Da ein deutliches „Compliance-Bewußtsein“ die Voraussetzung für die Auswahl darstellte, ist dieses Ergebnis nicht ungewöhnlich. Die dritte Untersuchung des MAACE beinhaltet die Frage nach der Existenz von Verhaltensrichtlinien nicht.

3.2.2 Verantwortung für die Überwachung der Einhaltung der Verhaltensrichtlinien

Eine (oder mehrere) Führungskraft(-kräfte) hat (haben) die Verantwortung zur Überwachung der Einhaltung dieser Verhaltensrichtlinien (§8A1.2 comment. [n.3 (k) (2)]).

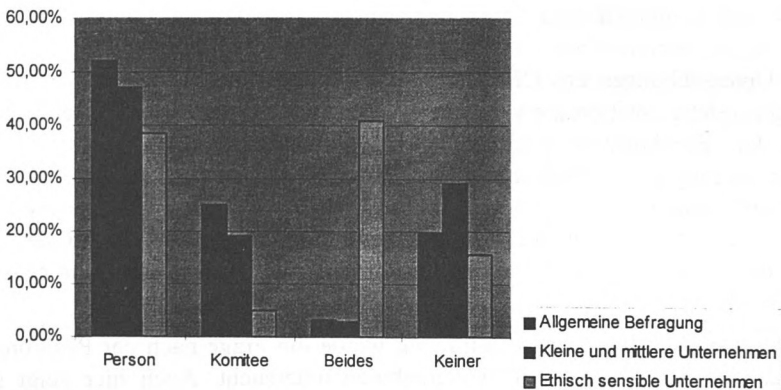
²⁸ Vgl. United States Sentencing Commission: Annual Report 1995, Internet-Adresse: www.uscc.gov/annrpt/annual95.htm, abgerufen am 12.10.1996.

Dieser Punkt beinhaltet mehrere Fragen: Wer ist für die Überwachung der Einhaltung der Verhaltensrichtlinien zuständig? Trägt eine einzelne Person oder ein Komitee diese Verantwortung? Welche Position nimmt diese Person im Unternehmen ein? Welche Stellung haben die Personen inne, die Mitglieder des Komitees sind? Wem berichten die Verantwortlichen?

Die erste Frage wurde in allen drei Untersuchungen in der gleichen Form gestellt. Die Ergebnisse können deshalb in einer Abbildung (Abbildung 5) zusammengefaßt werden:

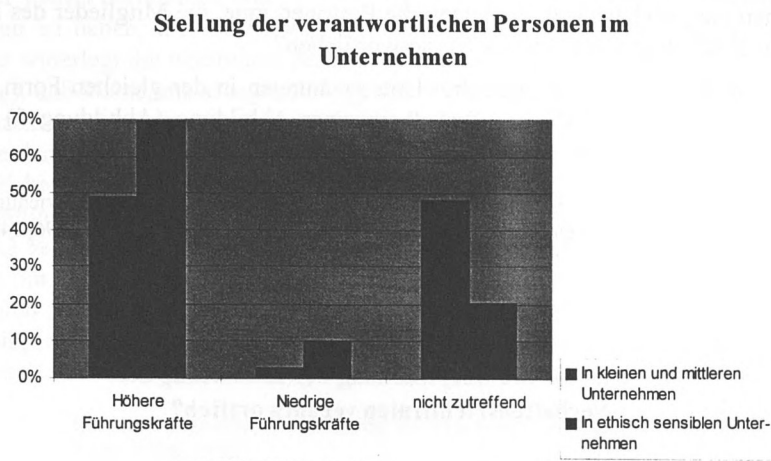
Abb. 5: Verantwortung für die Überwachung der Einhaltung der Verhaltensrichtlinien (Quelle: In Anlehnung an Apel 1996, 130a, Laufer 1996, 138b, Petry 1996, 142c)

Wer ist für die Überwachung der Einhaltung der Verhaltensrichtlinien verantwortlich?



Auffällig ist, daß über 40% der ethisch sensiblen Unternehmen sowohl einer Person als auch einem Komitee die Verantwortung für die Überwachung der Einhaltung der Verhaltensrichtlinien übertragen; bei den Unternehmen, die in den beiden anderen Untersuchungen befragt wurden, ist dies nur zu einem sehr geringen Prozentsatz der Fall.

Abb. 6: Stellung der verantwortlichen Personen im Unternehmen (Quelle: In Anlehnung an Laufer 1996, 138c, Petry 1996, 142d)



Die Untersuchungen des CBE und der Wharton School befassen sich mit der Frage, welche Position die verantwortlichen Personen im Unternehmen innehaben. Die Ergebnisse (Abbildung 6) zeigen, daß die Verantwortung für die Überwachung der Einhaltung der Verhaltensrichtlinien auch in kleinen Unternehmen ernst genommen wird: Fast die Hälfte der befragten Unternehmen legt diese Verantwortung in die Hände höherer Führungskräfte (Eigentümer, Geschäftsführer, Direktoren), bei den ethisch sensiblen Unternehmen sind es nahezu 70 %.

In Rahmen der allgemeinen Befragung wurde die Frage nach der Position der Mitglieder des Komitees im Unternehmen untersucht. Auch hier zeigt sich (Abbildung 7), daß die verantwortlichen Personen zum größten Teil aus dem oberen Managementbereich kommen; bei lediglich 3,8 % der Personen handelt es sich um Mitglieder der unteren Führungsebene, wie z.B. Vorarbeiter oder Meister, bzw. um Mitarbeiter aus dem operativen Bereich.

Abb. 7: Zusammensetzung des Komitees (Ergebnisse der allgemeinen Befragung) (Quelle: Apel 1996, 130a)

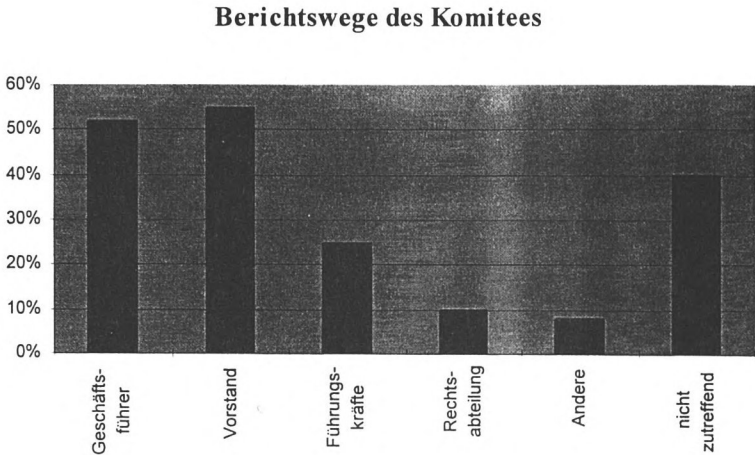
Zusammensetzung des Komitees

- 34,2 % Mitglieder des Vorstands
- 57,6 % Höherrangige Führungskräfte
- 3,2 % Niedrige Führungskräfte
- 0,6 % Arbeiter
- 4,1 % Andere

In fast drei Viertel der Unternehmen der allgemeinen Befragung berichtet das Komitee direkt an den Vorstand, nämlich in 73,1 % der befragten Unternehmen, die ein Komitee besitzen. In 25,4 % dieser Unternehmen berichtet das Komitee an höherrangige Führungskräfte und in lediglich 0,4 % der Unternehmen an Führungskräfte der unteren Ebene.

Auch in kleinen und mittleren Unternehmen wird hauptsächlich an das obere Management berichtet: In 74 % der Unternehmen, die ein Komitee eingerichtet haben (insgesamt besitzen nur 19 % der befragten kleinen und mittleren Unternehmen ein Ethikkomitee), berichtet das Komitee an den Eigentümer, den Präsidenten bzw. den Geschäftsführer des Unternehmens, in 16 % der Unternehmen an den Vorstand oder an den Aufsichtsrat und in 10 % an höherrangige Führungskräfte. Wem das Komitee in ethisch sensiblen Unternehmen berichtet, zeigt Abbildung 8:

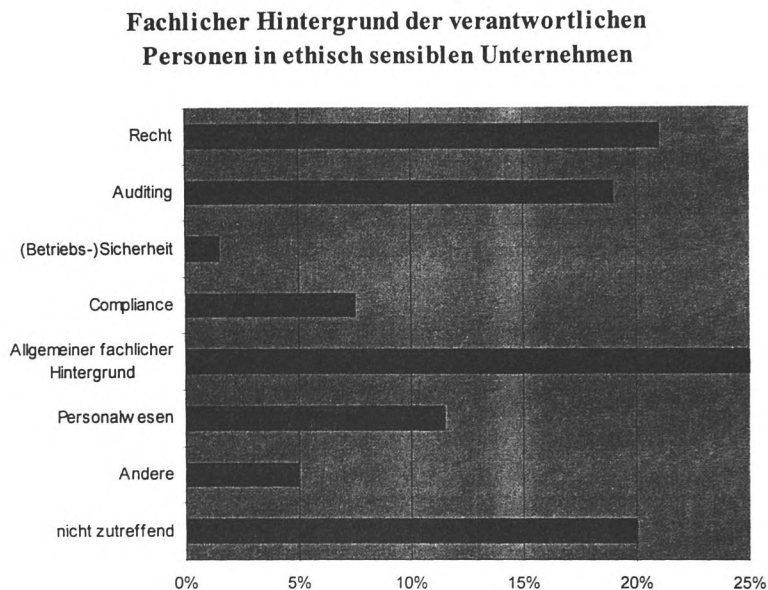
Abb. 8: Berichtswege des Komitees in ethisch sensiblen Unternehmen (Quelle: Petry 1996, 142f)



Das CBE beschäftigte sich darüber hinaus mit der Frage, welchen Hintergrund bzw. welche fachliche Ausbildung und Know-how die verantwortlichen Personen besitzen. Abbildung 9 zeigt die Ergebnisse.

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Frage, inwieweit das Know-how der ethik-verantwortlichen Personen im Unternehmen die Entwicklung von Ethikprogrammen beeinflusst. Es läßt sich vermuten, daß Personen, die aus dem rechtlich-juristischen Bereich kommen, insbesondere rechtliche Aspekte betonen und damit eher einen legalistischen Ansatz der Einhaltung von Vorschriften fördern, der dann naturgemäß wenig Raum für die Entfaltung ethischer Werte und Normen bietet. Die Zahlen des CBE zeigen, daß die Hälfte der befragten Unternehmen die Verantwortung für ethische Belange im Unternehmen an Personen delegiert hat, die eine juristische Vorbildung besitzen bzw. aus dem Bereich des Auditings, der (Betriebs-)Sicherheit oder aus dem Compliance-Bereich stammen (49 %). Diese fachliche Vorbildung läßt die Wahrscheinlichkeit legalistischer Ansätze zur Entwicklung und Durchsetzung eines Ethikprogramms steigen.

Abb. 9: Fachlicher Hintergrund der verantwortlichen Personen in ethisch sensiblen Unternehmen (Quelle: Petry 1996, 142e)



3.2.3 Berücksichtigung ethischen Verhaltens bei Personalauswahl und Personalentwicklung

Das Unternehmen geht bei der Auswahl der Mitarbeiter, denen Entscheidungs- bzw. Handlungsspielräume zugeteilt werden sollen, sehr sorgfältig vor, d.h. Mitarbeiter, die in der Vergangenheit unethisches (kriminelles) Verhalten gezeigt haben bzw. an einem Vergehen beteiligt waren, dürfen keine Entscheidungs- bzw. Handlungsspielräume erhalten (§8A1.2 comment. [n.3 (k)(3)]).

Diese Anforderung der Federal Sentencing Guidelines an ein effektives Ethikprogramm wurde in den Untersuchungen durch folgende Fragen operationalisiert: Wird Compliance, d.h. ethisches Verhalten, bei der Beurteilung der Leistung der Mitarbeiter berücksichtigt? Wird beispielhaftes, vorbildliches Verhalten eines Mitarbeiters in dessen Personalakte vermerkt? Wird unethisches Verhalten in derselben Weise festgehalten? Spielen Compliance bzw. unethisches Verhalten bei anstehenden Beförderungsentscheidungen eine Rolle?

Die allgemeine Befragung der MAACE ergab, daß zwei Drittel der befragten Unternehmen Compliance bei der Leistungsbeurteilung berücksichtigen

(Abbildung 10). Ca. 70 % beziehen ethisches Verhalten (Compliance) bei Beförderungsentscheidungen mit in die Überlegungen ein. Dabei stellte sich heraus, daß unethisches Verhalten sehr häufig Beförderungsentscheidungen zu Ungunsten des betroffenen Mitarbeiters beeinflusst, ethisches Verhalten aber nicht in demselben Maße positive Konsequenzen, z.B. in Form einer Entscheidung für die Beförderung des ethisch handelnden Mitarbeiters, mit sich bringt.

Abb. 10: Berücksichtigung ethischen Verhaltens bei der Leistungsbeurteilung (allgemeine Befragung) (Quelle: Apel 1996, 130a)

Berücksichtigung ethischen Verhaltens bei der Leistungsbeurteilung

- 67,7 % berücksichtigen ethisches Verhalten bei der Leistungsbeurteilung
- 70,2 % vermerken ethisches Verhalten als Pluspunkt bei Beförderungsentscheidungen
- 87,8 % berücksichtigen unethisches Verhalten als Gegenargument bei einer Beförderungsentscheidung
- 79,5 % informieren ihre Mitarbeiter über die Berücksichtigung ethischen bzw. unethischen Verhaltens bei der Leistungsbeurteilung

Kleine und mittlere Unternehmen berücksichtigen Compliance bei der Leistungsbeurteilung und bei Beförderungsentscheidungen in geringem Maße, nämlich nur zu knapp einem Drittel, wobei vorbildhaftem und unethischem Verhalten gleiches Gewicht zugesprochen wird (Abbildung 11). Allerdings muß hierbei auch berücksichtigt werden, daß in kleinen und mittleren Unternehmen formalisierte bzw. standardisierte Leistungsbeurteilungssysteme eher selten zu finden sind. Dies gründet sich vor allem darauf, daß der persönliche Kontakt zwischen Vorgesetztem (der bei kleinen Unternehmen oft gleichzeitig auch Eigentümer ist) und Mitarbeiter wesentlich intensiver ist als dies in großen Unternehmen mit einer Vielzahl von Mitarbeitern der Fall sein kann. Die Beurteilung eines Mitarbeiters – und damit auch die Anerkennung vorbildhaften Verhaltens bzw. die „Bestrafung“ unethischen Verhaltens – erfolgt dadurch auf direktem Wege im Zuge des persönlichen Kontakts, d.h. ohne Leistungsbeurteilungssysteme oder Personalakten.

Abb. 11: Berücksichtigung unethischen bzw. ethischen Verhaltens bei der Leistungsbeurteilung in kleinen und mittleren Unternehmen (Quelle: Laufer 1996, 138e)

	wird berücksichtig	wird nicht berücksichtigt	nicht zutreffend
Wird ethisches Verhalten bei der Leistungsbeurteilung berücksichtigt?	32 %	43 %	25 %
Wird vorbildhaftes ethisches Verhalten bei Beförderungsentscheidungen berücksichtigt?	29 %	1 %	69 %
Wird unethisches Verhalten bei Beförderungsentscheidungen berücksichtigt?	30 %	1 %	68 %

Bei den „ethisch sensiblen Unternehmen“ berücksichtigen 78 % Compliance bei der Leistungsbeurteilung, 27 % vorbildliches Verhalten bei anstehenden Beförderungsentscheidungen. Dieses Ergebnis erscheint im Vergleich zu den Zahlen der anderen beiden Untersuchungen sehr gering, da es ja um die ethisch sensiblen Unternehmen geht, von denen man annehmen sollte, daß sie am ehesten die Anforderungen an ein effektives Ethikprogramm der Federal Sentencing Guidelines erfüllen. Das CBE gibt keine Hinweise auf mögliche Erklärungsansätze für diesen Sachverhalt. Möglicherweise kann dieses Ergebnis mit der größeren Erfahrung der ethisch sensiblen Unternehmen auf dem Compliance-Sektor erklärt werden: Unternehmen, die bereits seit längerer Zeit mit Ethikprogrammen arbeiten, wissen um die Schwierigkeiten, die deren Implementation und Durchführung im Arbeitsalltag mit sich bringen; die Idealvorstellung einer schnellen und problemlosen Sensibilisierung, die Unternehmen am Anfang einer Entwicklung hin zu einem „good corporate citizen“ besitzen, ist hier bereits zu einem Teil verblaßt und wurde von der Realität eingeholt. Die Unternehmen wissen deshalb auch, wie problematisch sich die Messung und Berücksichtigung von Compliance bei der Leistungsbeurteilung gestaltet und antworten aus diesem Grund vielleicht genauer und aufrichtiger (bzw. „wissender“) auf die ihnen gestellten Fragen, so daß hier niedrigere Prozentwerte auftauchen als bei den anderen Untersuchungen.

3.2.4 Kommunikation der Verhaltensrichtlinien

Die Verhaltensrichtlinien müssen effektiv und an alle Mitarbeiter kommuniziert werden, z.B. durch Schulungsmaßnahmen und/oder durch schriftliche Ausarbeitungen (§8A1.2 comment. [n.3 (k)(4)]).

In allen befragten Unternehmen (d.h. in allen drei Untersuchungen) sind die Wege bzw. Mittel der Kommunikation der Verhaltensrichtlinien nahezu gleich.

Das am häufigsten verwendete Kommunikationsmittel stellt die schriftliche Ausarbeitung der Verhaltensrichtlinien dar, z.B. in Form eines Handbuchs. Überhaupt bildet schriftliches Informationsmaterial einen Schwerpunkt bei der Kommunikation. Darüber hinaus werden außerdem Posters, Memos, Videos, Meetings und „Live Trainings“ verwendet, die in Vorträgen, Rollenspielen und kleineren Workshops Inhalte der Verhaltensrichtlinien erläutern und deren Relevanz für die täglichen Arbeitsaufgaben aufzeigen. Diese Form der Kommunikation halten 37,8 % der Unternehmen der allgemeinen Befragung für die effektivste Methode, gefolgt von Videos (24,4 % der befragten Unternehmen).

MAACE und die Wharton School untersuchte weiterhin die Frage, wer im Unternehmen schriftliche Ausarbeitungen der Verhaltensrichtlinien erhält. Abbildung 12 und Abbildung 13 zeigen die Ergebnisse.

Abb. 12: Empfänger der Verhaltensrichtlinien in der allgemeinen Befragung (Quelle: Apel 1996, 130c)

Empfänger des Codes (Ergebnisse der allgemeinen Befragung)	
• 93 % Management	• 81 % Arbeiter
• 90 % andere Angestellte	• 15 % Kunden, Zulieferer etc.
• 88 % Führungskräfte	• 12 % Andere

Abb. 13: Empfänger der Verhaltensrichtlinien in kleinen und mittleren Unternehmen (Quelle: Laufer 1996, 138g)

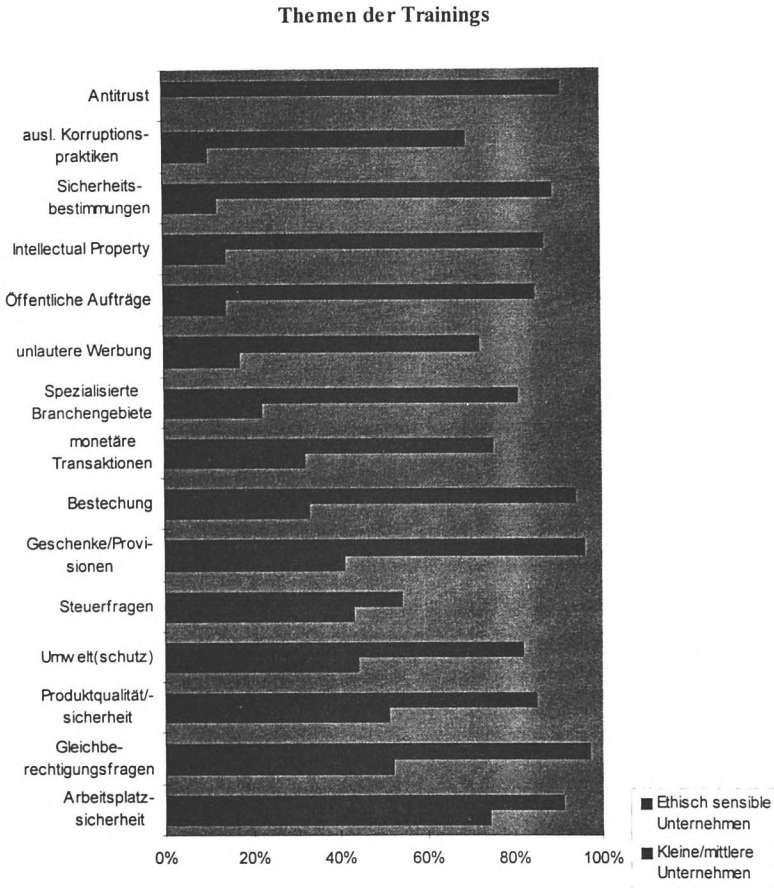
Empfänger des Codes (in kleinen und mittleren Unternehmen)	
• 8 % Management, Führungskräfte und andere Angestellte	
• 60 % Management, Führungskräfte und Arbeiter	
• 30 % nicht zutreffend	

Die Zahlen der allgemeinen Befragung zeigen, daß die Verhaltensrichtlinien nur in geringem Maße „nach außen“ gelangen; lediglich 15 % der befragten Unternehmen geben ihre Verhaltensrichtlinien an Agenten, Kunden oder Lieferanten weiter.

Die Themen der Trainings/Schulungen betreffen hauptsächlich die Sicherheit am Arbeitsplatz, Gleichberechtigungs- bzw. Gleichstellungsfragen (*Equal Em-*

ployment Opportunities), Produktqualität, Bestechung, Geschenke und Provisionen und Umweltschutz, wie Abbildung 14 verdeutlicht.

Abb. 14: Themen der Trainings (Quelle: Laufer 1996, 138h, Petry 1996, 142h)



3.2.5 Meldung unethischen Verhaltens durch die Mitarbeiter

Die Einhaltung der Verhaltensrichtlinien muß überwacht werden. Den Mitarbeitern muß eine Möglichkeit gegeben werden, einen Verdacht im Hinblick auf kriminelles Verhalten von Kollegen und Vorgesetzten mittels eines internen Berichtssystems anonym melden zu können (§8A1.2 comment. [n.3 (k)(5)]).

Fast alle (99 %) der ethisch sensiblen Unternehmen gaben an, daß die Mitarbeiter beobachtetes unethisches Verhalten an ihren unmittelbaren Vorgesetzten melden (Abbildung 15). Eine *Helpline* oder *Hotline*, d.h. eine (kostenlose) Telefonberatung über ethische Fragestellungen, konnte bei 82 % der Unternehmen festgestellt werden. Weitere Anlaufstellen sind die Rechtsabteilung, ein Ethikbüro oder ein Ombudsmann, die Personalabteilung oder die Sicherheitsabteilung.

Abb. 15: Meldung unethischen Verhaltens in ethisch sensiblen Unternehmen (Quelle: Petry 1996, 142i)

Mitteilung von Verstößen (in ethisch sensiblen Unternehmen)

• an den direkten Vorgesetzten	99 %
• an die Rechtsabteilung	83 %
• an die Helpline/Hotline	82 %
• an den Ethikbeauftragten, das Ethikbüro bzw. den Ombudsmann	77 %
• an die Personalabteilung	67 %
• an den Betriebsschutz	39 %

Bei den von der Wharton School befragten Unternehmen wird unethisches Verhalten hauptsächlich an den Vorgesetzten und an die Personalabteilung gemeldet (Abbildung 16). Es würde für kleine Unternehmen einen zu großen Aufwand und zu hohe Kosten darstellen, eine *Helpline* einzurichten und aufrechtzuerhalten.

Abb. 16: Meldung unethischen Verhaltens in kleinen und mittleren Unternehmen (Quelle: Laufer 1996, 140i)

Mitteilung von Verstößen (in kleinen und mittleren Unternehmen)

• an den direkten Vorgesetzten	44 %
• an einen Vorgesetzten und die Personalabteilung	21 %
• an die Personalabteilung	2 %
• nicht zutreffend	25 %

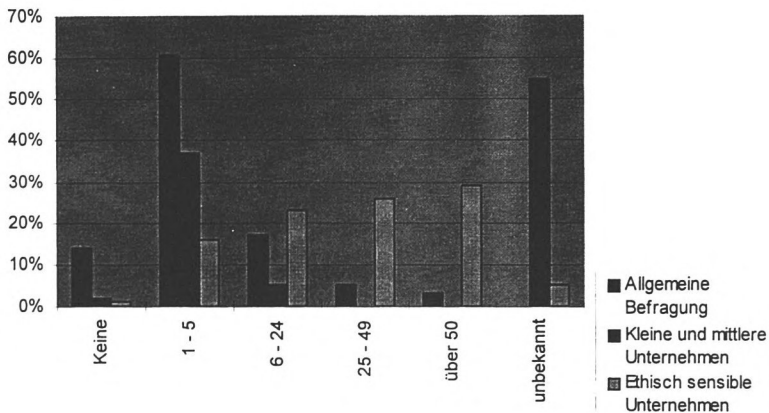
Bei der von der MAACE durchgeführten Befragung gaben 79 % der Unternehmen ebenfalls an, daß die Mitarbeiter ihren unmittelbaren Vorgesetzten bzw. Supervisor berichten. 39,6 % gaben außerdem an, sogenannte „spot audits“, d.h.

gelegentliche spontane Audits, zur Aufdeckung unethischen Verhaltens zu verwenden.

Eine weitere allen drei Untersuchungen gemeinsame Frage beschäftigte sich mit der Anzahl der in den letzten fünf Jahren durchgeführten internen Untersuchungen (zur Überprüfung des Verdachts auf unethische Vorkommnisse). Die Resultate der Auswertung dieser Frage zeigt die folgende Abbildung 17.

Abb. 17: Anzahl interner Untersuchungen zur Aufdeckung möglichen Fehlverhaltens (Quelle: In Anlehnung an Apel 1996, 130c, Laufer 1996, 1401, Petry 1996, 142k)

Anzahl interner Untersuchungen



Insbesondere in den ethisch sensiblen Unternehmen wurden häufig interne Untersuchungen durchgeführt, kleine und mittlere Unternehmen führen meist zwischen einer und fünf Untersuchungen pro Jahr durch.

3.2.6 Disziplinarische Maßnahmen bei Verstößen

Verstöße gegen die Verhaltensrichtlinien müssen durch geeignete disziplinarische Maßnahmen geahndet werden; dabei sollten auch Personen mit in die Bestrafung einbezogen werden, die die Verantwortung für die Aufdeckung von Vergehen haben. Die Art der Maßnahme ist von der jeweiligen Situation abhängig (§8A1.2 comment. [n.3 (k)(6)]).

Dieser sechste Schritt der *due diligence* wurde in keiner der hier vorgestellten Untersuchungen thematisiert; die Unternehmen wurden nicht zu disziplinarischen Maßnahmen bzw. Bestrafung bei unethischem Verhalten von Mitarbei-

tern befragt. Es können daher in diesem Bereich keine empirischen Befunde herangezogen werden.

3.2.7 Reaktionen der Unternehmen nach Aufdeckung eines Vergehens

Nach Aufdeckung eines Vergehens muß das Unternehmen sofort alle notwendigen Schritte einleiten, um in angemessener Weise zu reagieren und um ähnliche Vorfälle in der Zukunft zu verhindern – einschließlich der Verbesserung des bestehenden Ethikprogramms (§8A1.2 comment. [n.3(k)(7)]).

Der Frage nach den Reaktionen der Unternehmen auf die Aufdeckung unethischen Verhaltens ging nur die MAACE in der allgemeinen Befragung nach. Es stellte sich heraus, daß nur eines von drei Unternehmen ein Vergehen anzeigte. Damit kamen in zwei von drei Fällen schuldige Mitarbeiter ungeschoren davon. Die Ursachen für die Nichtanzeige von Vergehen wurde nicht näher untersucht; die MAACE geht aber davon aus, daß die Gründe vor allem in mangelndem Vertrauen in das amerikanische Rechtssystem zu suchen sind. Die Nichtverfolgung führt dazu, daß Mitarbeiter, die ein Vergehen begangen haben, keinerlei Vorstrafen erhalten, was eine sorgfältige Auswahl der Mitarbeiter, die Entscheidungs- bzw. Handlungsspielräume erhalten sollen, gemäß den Richtlinien erschwert, da beispielsweise bei Neueinstellung kein Eintrag im Vorstrafenregister zu finden ist (Apel, 129).

63 % der befragten Unternehmen änderten nach Aufdeckung eines Vergehens ihre Trainingsprogramme, die Hälfte der Unternehmen überarbeitete das schriftliche Informationsmaterial. Weitere Maßnahmen zeigt Abbildung 18.

Abb. 18: Reaktion auf aufgedecktes unethisches Verhalten (Ergebnisse der allgemeinen Befragung) (Quelle: Apel 1996, 138c)

Reaktionen des Unternehmens auf Verstöße

- 63 % veränderten ihre Trainingsprogramme
- 49 % modifizierten ihr schriftliches Material
- 49 % veränderten die Vorgehensweise bei der internen Revision
- 44 % beteiligten ihre Mitarbeiter am Ethikprogramm
- 43 % holten sich Verstärkung durch Berater von außen
- 43 % veränderten ihr Kontrollsystem
- 38 % veränderten ihre Verhaltensrichtlinien
- 37 % lobten den Mitarbeiter, der den Verstoß aufdeckte
- 33 % zeigten sich selbst bei den Behörden an
- 22 % veränderten die Berichtswege

Auffällig ist, daß nach Aufdeckung eines Vergehens verstärkt der Input von Mitarbeitern der operativen Ebene gefragt ist: 44 % der Unternehmen gaben an, daß sie die Mitarbeiter in die Verbesserungen einbeziehen, was vorher nicht in diesem Maße der Fall war. Die Beteiligung von Mitarbeitern der operativen Ebene an der Entwicklung eines Compliance-Programms kann aber grundsätzlich als minimal eingeschätzt werden.

Die hier erläuterten empirischen Befunde zeigen, daß die Anforderungen an ein effektives Ethikprogramm zum Teil bereits verwirklicht wurden. Interessant ist jedoch in diesem Zusammenhang die Frage, ob wirklich die Federal Sentencing Guidelines den Hauptantriebsfaktor für die Umsetzung des Ethikgedankens im Unternehmen bilden. MAACE und die Wharton School untersuchten die Frage, ob die Motivation zur (Weiter-)Entwicklung von Ethikprogrammen von den Anforderungen der Richtlinien ausging bzw. ausgeht oder ob andere Gründe eine (größere) Rolle spielen.

3.2.8 Motive für die (Weiter-)Entwicklung von Ethikprogrammen

Die Auswertung dieser Frage bei der allgemeinen Befragung ergab, daß das Motiv, einen ethischen Ruf aufrecht zu erhalten, bei den befragten Unternehmen an erster Stelle steht. Lediglich 12,5 % gaben als Motiv die Anforderungen der Federal Sentencing Guidelines an; ebenso viele führten ihre Bemühungen auf andere gesetzliche Anforderungen zurück. Abbildung 19 gibt einen Überblick über die genannten Motive.

Abb. 19: Motive für Compliance-Programme von Unternehmen der allgemeinen Befragung (Quelle: Apel 1996, 138c)

Motive für Ethikprogramme

- 15,6 % möchten ein ethisches Image beibehalten
- 12,5 % wollen Gesetzesbefolgung sicherstellen
- 12,5 % wollen auf die Federal Sentencing Guidelines reagieren
- 11 % fürchten rechtliche Verfolgung

Dennoch kann aber von einem Einfluß der Richtlinien gesprochen werden. Fast die Hälfte aller Compliance-Bemühungen wurden in ihrer Folge verstärkt, eines von fünf Unternehmen (die die Richtlinien kennen, was leider nicht bei allen befragten Unternehmen der Fall ist) installierten in Folge des Inkrafttretens der Richtlinien neue Ethikprogramme (Apel, 129).

Bei kleinen und mittleren Unternehmen steht auf der Liste der Motive für Compliance an erster Stelle der Wunsch, die Unternehmenskultur zu verbessern, gefolgt von dem Motiv der Reaktion auf Branchentrends und der Angst vor Strafverfolgung und langwierigen Prozessen. 12 % gaben an, von den Federal Sentencing Guidelines beeinflusst worden zu sein, 59 % verneinten dies. Insgesamt kann hier also nur von einem geringen Einfluß der Richtlinien gesprochen werden.

Zusammenfassend können aus den hier vorgestellten empirischen Untersuchungen folgende Ergebnisse festgehalten werden: Im Zuge der *allgemeinen Befragung* stellte sich heraus, daß in mittleren und größeren Unternehmen die Tendenz zu beobachten ist, eine Person als Ethikbeauftragten zu benennen. Gibt es ein Ethikkomitee, so besteht dies hauptsächlich aus Führungskräften des oberen Managements; Mitarbeiter aus dem operativen Bereich werden nur selten in ein Ethikkomitee bestellt, der Input aus den unteren Ebenen ist damit gering. Schulungen zum Thema Ethik haben ebenfalls hauptsächlich das obere Management als Zielgruppe; auch hier wird also die operative Ebene nicht ausreichend berücksichtigt. Ein Einfluß der Federal Sentencing Guidelines auf die Entwicklung von Ethikprogrammen konnte festgestellt werden, auch wenn nur wenige Unternehmen die Richtlinien als Motiv für die Entwicklung von Ethikprogrammen angaben.

Die Untersuchung der Wharton School ergab, daß drei Viertel aller *kleinen Unternehmen* Verhaltenskodizes bzw. Compliance-Programme besitzen: Ein hoher Prozentsatz, der die Frage aufwirft, warum dennoch so viele kleine Unternehmen wegen krimineller Machenschaften verurteilt werden (über 90 % aller überführten Unternehmen im Jahre 1995 waren kleine Firmen). Eine mögliche Antwort könnte sein, daß die Compliance-Bemühungen erst in der letzten Zeit intensiviert wurden, da die hohe Anzahl der Verurteilungen kleiner Unternehmen noch aus der Vergangenheit stammt und deshalb als Anreiz für die Unternehmen verstanden werden kann, Gegenmaßnahmen in Form von Ethikprogrammen zu ergreifen. Als weiterer Grund kann die Tatsache angeführt werden, daß laut Auskunft der United States Sentencing Commission Prozesse gegen große Unternehmen wesentlich länger dauern, als Prozesse gegen kleine Unternehmen. Dies könnte bedeuten, daß Prozesse gegen große Unternehmen, die nach Inkrafttreten der Richtlinien begonnen wurden, zum Zeitpunkt der Fertigstellung der hier zitierten Statistiken des Jahres 1995 noch nicht beendet waren und somit auch in der Statistik nicht erscheinen. Schließlich müßte in diesem Zusammenhang auch die Frage untersucht werden, welchen Anteil kleine und mittlere Unternehmen an der Gesamtzahl U.S.-amerikanischer Unternehmen bilden. Je mehr Unternehmen nämlich in die Kategorie der kleinen und mittleren Unternehmen eingeordnet werden können, desto plausibler erscheint die Tatsache, daß vor allem Unternehmen dieser Kategorie verurteilt wurden.

Das CBE fand heraus, daß sich die formalen Initiativen in allen *ethisch sensiblen Unternehmen* ähneln: Compliance wird von einer oder mehreren Führungskräften unternehmensweit überwacht, alle besitzen integrierte Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen, die Ethik-Verantwortlichen berichten meist an den CEO, Board und/oder Board Committee und es gibt Möglichkeiten für die Mitarbeiter, unethisches Verhalten anonym zu melden (z.B. über Help-/Hotlines).

Insgesamt ermöglichen die drei Studien einen kleinen Einblick in die Praktiken U.S.-amerikanischer Unternehmen, unethisches (kriminelles) Verhalten zu verhindern bzw. aufzudecken. Sind die Maßnahmen aber auch geeignet, dieses Ziel zu erreichen? Sind die Ethikprogramme wirklich *effektiv*? Welche Probleme treten auf?

3.3 Fragen und Probleme

Ein „effektives Programm zur Verhinderung und Aufdeckung von Gesetzesverstößen“ ist ein Programm, das in vernünftiger Weise entwickelt, implementiert und durchgesetzt wurde, so daß es im allgemeinen wirksam kriminelles Verhalten verhindern bzw. aufdecken kann (§8A1.2 comment. (n.3 (k))).

MAACE und Wharton baten die Unternehmen am Ende der Befragung um eine Selbsteinschätzung der Effektivität ihrer Ethikprogramme. Nahezu die Hälfte (49,8 %) der von der MAACE befragten Unternehmen hält ihr Ethikprogramm für sehr effektiv, bei dem kleinen und mittleren Unternehmen liegt dieser Prozentsatz etwas niedriger, nämlich bei 41 %. Noch 48 % stufen ihr Programm als effektiv ein, bei kleinen und mittleren Unternehmen sind es nur noch 30 %. Lediglich 8,4 % der von der MAACE befragten Unternehmen bzw. 3 % der kleinen Unternehmen befinden ihr Ethikprogramm für gering effektiv.

Diese Zahlen repräsentieren aber nur eine *subjektive Beurteilung* der Effektivität der Ethikprogramme, es lassen sich daraus leider keine Schlüsse in Bezug auf die (wesentlich interessantere) Frage der *tatsächlichen Effektivität* ziehen.

Das CBE beschäftigte sich im Rahmen seiner Untersuchungen näher mit der Thematik der Effektivität von Maßnahmen und Ethikprogrammen und stieß dabei auf eine Reihe von Fragen und Problemen, die im folgenden näher erläutert werden sollen.

(1) Fast 70 % der befragten Unternehmen gaben an, einer *höheren Führungskraft* (d.h. Besitzer, Direktor, Geschäftsführer usw.) die unternehmensweite Verantwortung für den Bereich der Unternehmensethik übertragen zu haben. Wieviele dieser Führungskräfte sind „Galionsfiguren“?

Betrachtet man die zahlreichen Aufgaben einer Führungskraft, stellt sich außerdem die Frage, wieviel Zeit sie auf die Überwachung des Compliance-Pro-

gramms verwendet bzw. verwenden kann. Wie „zupackend“ und wie effektiv können Führungskräfte in so hohen Positionen vor diesem Hintergrund sein?

(2) Wie bereits erläutert wurde, kommt in 49 % aller befragten Unternehmen die Person, die für Compliance verantwortlich ist, aus dem *rechtlichen-juristischen* Bereich (siehe hierzu Punkt 3.2.2, speziell die Erläuterungen zu Abbildung 8). Das CBE stellte sich hierzu ebenfalls die Frage, ob dadurch nicht eher ein legalistischer Ansatz zur Entwicklung eines Ethikprogramms gefördert wird, da der zuständigen Person einerseits die Zeit und andererseits auch das fachliche (betriebswirtschaftliche) Know-how fehlt, auch andere Aspekte, z.B. Aspekte der Unternehmensführung, mit in das Compliance-Programm einzubringen?

(3) Auch in den Untersuchungen der MAACE und der Wharton School stellte sich heraus, daß Führungskräfte der mittleren und unteren Ebenen sowie „normale“ Mitarbeiter in den Ethikkomitees nicht zu finden sind. Wird dadurch nicht die Effektivität der Komitees beschränkt, da eine *einseitige Besetzung* unter Umständen auch zu einer einseitigen Sichtweise führt? Alternative Standpunkte und Ideen, wie sie vielleicht von Mitarbeitern der operativen Ebene vertreten werden, werden von vornherein ausgegrenzt und fehlen bei der Gestaltung des Ethikprogramms. Besondere Bedeutung erlangt diese Tatsache, wenn man Akzeptanz des Ethikprogramms bei den Mitarbeitern erreichen will: Werden die Ideen der Mitarbeiter bei Entwicklung und Durchsetzung berücksichtigt bzw. werden sie selbst an diesen Prozessen beteiligt, ist die Akzeptanz sicherlich höher als bei einem Ethikprogramm, das ohne ihre Mitwirkung entsteht und „von oben“ angeordnet wird.

(4) In allen drei Untersuchungen wurde festgestellt, daß *vorbildliches Verhalten* in den meisten Unternehmen bei der Leistungsbeurteilung berücksichtigt wird. Was genau ist aber „vorbildliches Verhalten“ und wie kann es gemessen werden? In welchem Verhältnis steht dieses Kriterium zu den anderen Leistungskriterien und wie wird es gewichtet? Ist Compliance – also die Befolgung von Verhaltensrichtlinien – tatsächlich vorbildliches Verhalten? Oder muß darüber hinaus ein Mehr an ethischer Sensibilisierung verlangt werden?

(5) In den meisten der befragten Unternehmen werden die *Verhaltensrichtlinien nicht nach außen*, also nicht an Kunden, Lieferanten o.ä., weitergegeben. Es werden auch nur selten Schulungen für diese Zielgruppen angeboten. Viele ethische Probleme entstehen aber in der Beziehung zwischen Mitarbeitern und Nicht-Mitarbeitern. Werden die verwendeten Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen, wenn man sie unter dem eben genannten Aspekt betrachtet, in effektiver Weise genutzt?

(6) Die überwiegende Anzahl der Meldungen, die über eine Help-/Hotline gemacht wurden, betreffen Angelegenheiten im Bereich des Personalwesens. Die Bemühungen der Unternehmen bezüglich eines Compliance-Programms drehen

sich aber hauptsächlich um die Befolgung gesetzlicher Vorschriften. Läßt sich hier nicht ein Unterschied in der Zielsetzung der Mitarbeiter und der Zielsetzung des Unternehmens erkennen, wenn es um Unternehmensethik geht? Was bedeutet dies für Akzeptanz und Wirksamkeit eines Ethikprogramms?

Die hier genannten Punkte zeigen, daß erhebliche Zweifel an der Effektivität der in den Untersuchungen identifizierten Maßnahmen zur Entwicklung und Durchsetzung von Ethikprogrammen angemeldet werden können. Die Unternehmen müssen nun lernen, welche Maßnahmen geeignet sind und welche es nicht sind, dazu bedarf es aber sicherlich noch einer gewissen Zeit. Die Federal Sentencing Guidelines for Organizations bieten einen *Rahmen* zur Orientierung (*framework*), vorrangig allerdings für den Bereich der Gesetzesbefolgung, nicht im Sinne eines breiten Modells sozialer bzw. gesellschaftlicher Verantwortung der Unternehmensführung. Die sieben Schritte der „due diligence“ sollen dabei *keine Checkliste* darstellen, die bei der Entwicklung eines Ethikprogramms Punkt für Punkt abgearbeitet werden kann. Sie verstehen sich vielmehr als Anleitung für die Unternehmen, herauszufinden, was in ihrer spezifischen Umwelt- und Unternehmenssituation am wirksamsten ist, um unethisches Verhalten zu verhindern bzw. aufzudecken. Die Betonung der Richtlinien liegt auf der *Effektivität des Programms*, und nicht auf einer eins-zu-eins Umsetzung der sieben Schritte (Swenson, 34, Didier, 219f.). Wie diese Umsetzung erfolgt, liegt einzig und allein in der Hand der Unternehmen, die nun aufgefordert sind, die Initiative zu ergreifen und ein für sie wirksames Ethikprogramm zu entwickeln.

4. Literaturverzeichnis und Bibliographie

(1) Gesetzestexte:

United States Sentencing Commission 1994: Guidelines Manual, Washington, D.C., undatiert (1994);

Anschrift: One Columbus Circle, N.E., Washington D.C., 20002-8002, Telefon: 001202 273-4530, Telefax: 001202 273-4529

Internet-Adresse: <http://www.usc.gov> (Stand: 03.02.1997)

United States Code: Chapter 58 – United States Sentencing Commission, 28 U.S.C. §§ 991-998.

(2) Literatur der United States Sentencing Commission:

United States Sentencing Commission 1994: Guidelines Manual, Washington, D.C., undatiert (1994).

United States Sentencing Commission 1996: Corporate Crime in America: Strengthening the „Good Citizen“ Corporation, Proceedings of the Second Symposium on Crime and Punishment in the United States, September 7-8 1995, Washington, D.C., undatiert (1996).

Daraus insbesondere:

Apel, A.R. 1996: A National Study of Compliance Practice, S. 127-130d.

Didier, M.E. 1996: Introduction: Reading Compliance Criteria into The Guidelines: Integrity-Centered vs. Law-Centered Programs, S. 219-220.

Laufer, W.S. 1996: A Study of Small Business Compliance Practices, S. 135-138n.

Murphy, J.E. 1996: Beating Them With Carrots and Feeding Them With Sticks, S. 391-395.

Petry, E.S. 1996: A Study of Compliance Practices in „Compliance Aware“ Companies, S. 139-142p.

Scalia, J., Jr. 1996: Cases Sentenced Under the Guidelines, S. 243-255.

Swenson, W. 1996: The Organizational Guidelines' „Carrot and Stick“ Philosophy, and their Focus on „Effective“ Compliance, S. 29-36.

Yuspeh, A.R. 1996: The Defense Industry Initiative (DII): Lessons Learned, S. 83-87.

United States Sentencing Commission 1991: Supplementary Report on Sentencing Guidelines for Organizations, Washington 1991.

United States Sentencing Commission 1994: Annual Report 1993, Washington D.C., undatiert (1994) (sowie die Folgeausgaben).

(3) Empfohlene Einstiegsliteratur:

Chaset, A./Weintraub, B.B. 1992: New Guidelines for Sentencing Corporations, in: Trial, v. 28.04.1992, pp. 41-44.

Conry, E.J./Fox, K.H. 1994: Executive Commentary on Dalton/Metzger/Hill, in: Academy of Management Executive, Vol. 8 No. 1, pp. 15-16.

- Dalton, D.R./Metzger, M.B./Hill, J.W. 1994: The „New“ U.S. Sentencing Guidelines: A Wake-Up Call for Corporate America, in: *Academy of Management Executive*, Vol. 8 No. 1, pp. 7-13.
- Flaherty, M.P. 1996: Innocent Errors Add Years to Terms of Guilty Parties, in: *The Washington Post*, v. 6.10.1996, p. 20.
- Flaherty, M.P./Biskupic, J. 1996: Despite Overhaul, Federal Sentencing Still Misfires, in: *The Washington Post*, v. 6.10.1996, p. 1 (continued on p. 20).
- Hay, P. 1990: Einführung in das amerikanische Recht, 3. Aufl., Darmstadt.
- Hayes, A.S. 1991: Businesses are Slow to Respond to Corporate Sentencing Rules, in: *The Wall Street Journal*, v. 01.11.1991, pp. B1/B9.
- Laufer, W.S. 1992: Culpability and the Sentencing of Corporations, in: *Nebraska Law Review*, Vol. 71 No. 4, pp. 1049-1094.
- Moore, J. 1992: Corporate Culpability Under the Federal Sentencing Guidelines, in: *Arizona Law Review*, Vol. 34 No. 4, pp. 744-797.
- Nagel, I.H./Swenson, W.M. 1993: The Federal Sentencing Guidelines for Corporations: Their Development, Theoretical Underpinnings, and Some Thoughts About Their Future, in: *Washington University Law Quarterly*, Vol. 71 No. 2, pp. 205-259.
- Olbrich, T. 1995: Ethikprogramme führen zu Strafmilderung – neue US-Richtlinien für Organisationsverschulden, in: *Forum Wirtschaftsethik*, hrsg. von Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik Eben Deutschland e.V., 3. Jg. Nr. 1, S. 2-3.
- Paine, L.S. 1994: Managing for Organizational Integrity, in: *Harvard Business Review*, Vol. 72 No. 2, pp. 106-117.
- Rafalko, R.J. 1994: Remaking the Corporation: The 1991 U.S. Sentencing Guidelines, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, pp. 625-636.
- Simmers, W.W./Cobert, J.L. 1994: Executive Commentary on Dalton/Metzger/Hill, in: *Academy of Management Executive*, Vol. 8 No. 1, p. 14.
- Steinmann, H./Olbrich, T. 1995: Business Ethics in U.S.-Corporations – Some Preliminary Results from an Interview Series, in: *Journal für Betriebswirtschaft* 45. Jg, S. 317-334.
- Wallance, G.J. 1992: Guidelines on Corporate Crime Emphasize Prevention Programs, in: *The National Law Journal*, 01.07.1992, pp. 22-23.
- Wray, C.A. 1992: Corporate Probation Under the New Organizational Sentencing Guidelines, in: *The Yale Law Journal*, Vol. 101 No. 8, pp. 2017-2042.

(4) Weiterführende Literatur:

- Becker, G.S. 1968: Crime and Punishment: An Economic Approach, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 76, pp. 169-217
- BNA/ACCA 1995: *Compliance Manual Prevention of Corporate Liability*, The Bureau of National Affairs (ed.), Washington.
- Kaplan, J.M./Murphy, J.E./Swenson, W.M. 1995: *Compliance Programs and the Corporate Sentencing Guidelines – Preventing Criminal and Civil Liability*, Deerfield, IL/New York, N.Y./Rochester, N.Y.
- Ogletree, C.J., Jr. 1888: The Death of Discretion? Reflections on the Federal Sentencing Guidelines, in: *Harvard Law Review*, Vol. 101, pp. 1938-1960.
- Posner, R.A. 1985: An Economic Theory of the Criminal Law, in: *Columbia Law Review*, Vol. 85 No. 6, pp. 1193-1231

(5) *Weitere verwendete Literatur:*

Göpfrich, H.R. 1991: Wirtschaftsinformatik II – Cobol, 4. Aufl., Stuttgart.

Schulze, H.H. 1984: Das RoRoRo Computer Lexikon, Reinbek bei Hamburg.

Steinmann, H./Schreyögg, G. 1993: Management: Grundlagen der Unternehmensführung, 3. Aufl., Wiesbaden.