

05.14

ZRFC

9. Jahrgang
Oktober 2014
Seiten 193 – 240

Risk, Fraud & Compliance

www.ZRFCdigital.de

Herausgeber:

School of Governance, Risk &
Compliance – Steinbeis-Hochschule
Berlin

Institute Risk & Fraud Management –
Steinbeis-Hochschule Berlin

Herausgeberbeirat:

Prof. Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker,
Otto-Friedrich-Universität Bamberg

RA Dr. Karl-Heinz Belser,
Depré Rechtsanwalts AG

RA Dr. Christian F. Bosse,
Partner, Ernst & Young Law GmbH

Prof. Dr. Kai-D. Bussmann,
Martin-Luther-Universität
Halle-Wittenberg

RA Bernd H. Klose, German Chapter of
Association of Certified Fraud
Examiners (ACFE) e. V.

RA Dr. Rainer Markfort,
Partner, Mayer Brown LLP

RA Dr. Malte Passarge,
Passarge + Killmer
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Prof. Dr. Volker H. Peemöller,
Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg

RA Christian Rosinus,
Wirtschaftsstrafrechtliche
Vereinigung e. V., Vorstand

RA Prof. Dr. Monika Roth,
Leiterin DAS Compliance Management,
Hochschule Luzern

RA Raimund Röhrich,
Lehrbeauftragter der School of
Governance, Risk & Compliance

Dr. Frank M. Weller,
Partner, KPMG AG

Prävention und Aufdeckung durch Compliance-Organisationen

Management

Compliance-Management
im deutschen Mittelstand
[Achauer, 198]

Compliance dritter Parteien
[Schneider, 206]

Prevention

Gelebte Werte statt
harter Kontrollen
[Kampmeyer/Kuckelmanns, 211]

Compliance-Verstöße personengemacht
[Satzger-Simon/Niewiarra, 216]

Detection

Fraud-Interviews in der
Abschlussprüfung (Teil 1)
[Kümpel/Oldewurtel/Wolz, 220]

Gelebte Werte statt harter Kontrollen

Ein wertebasierter Ansatz für das Compliance-Management

Christoph Kampmeyer / Kurt Kuckelmanns*

Compliance-Management als wesentlicher Bestandteil eines wirksamen Kontrollumfelds wird häufig als System regelbasierter, „harter“ Kontrollen und Verfahren ausgestaltet. „Weiche“, wertebasierte Ansätze sind weit weniger verbreitet, obgleich diese vielseitig einsetzbar sind und einen hohen Wirkungsgrad mit nachhaltigem Nutzen versprechen.

1. Hintergrund

Es ist selbstverständlich für eine Organisation, dass geltende Gesetze, vorgegebene Richtlinien und eingegangene Verpflichtungen erfüllt werden müssen. Gleichzeitig kann Compliance-Management, als die Gesamtheit der unternehmensinternen Maßnahmen, eine Regel- und Gesetzestreue zu erreichen, schnell zu einer organisatorischen und finanziellen Herausforderung werden.

Die Frage nach der angemessenen Ausgestaltung von Compliance-Management-Systemen beschäftigt heute branchenübergreifend nicht nur große börsennotierte Gesellschaften, sondern auch mittelständische und familiengeführte Unternehmen.¹ Globale Wirtschaftsbeziehungen, eine wachsende Zahl an unterschiedlichen Marktregularien, komplexe Geschäftsprozesse sowie ein steigender Erfolgs- und Wettbewerbsdruck in Zeiten von Finanz- und Wirtschaftskrisen erhöhen das Risiko der Unternehmen, durch wirtschaftskriminelle Handlungen geschädigt zu werden. Laut einer Umfrage von KPMG schätzten im Jahr 2012 fast 70 % der Unternehmen das Risiko, durch Wirtschaftskriminalität geschädigt zu werden, als hoch bis sehr hoch ein. Gleichzeitig rechnet etwa die Hälfte der befragten Unternehmen mit einem weiter steigenden Risiko während der kommenden beiden Jahre.² Kriminelle Handlungen reichen dann von Untreue, Betrug oder Unterschlagung bis hin zu Bilanzfälschung, Spionage und Korruption.³ In

* Dipl.-Kfm. Christoph Kampmeyer WP StB ist Director bei KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Köln im Geschäftsbereich Consulting – Forensic und spezialisiert auf die Prävention von Wirtschaftskriminalität sowie die Durchführung forensischer Sonderuntersuchungen (Kontakt: ckampmeyer@kpmg.com). Dipl.-Kfm. Kurt Kuckelmanns CFE CIA ist Senior Manager der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Köln im Geschäftsbereich Consulting – Forensic (Kontakt: kkuckelmanns@kpmg.com).

1 Vgl. Kremer, T.: Ist die Compliance eine neue Aufgabe der Unternehmensführung?, in: Audit Committee Quarterly II / 2012, S. 4-6.

2 Vgl. KPMG, Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2012, S. 15.

3 Vgl. KPMG, Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2012, S. 4.



Christoph Kampmeyer



Kurt Kuckelmanns

zwischen wurde etwa jedes zweite Unternehmen in Deutschland Opfer wirtschaftskrimineller Handlungen. Die Täter kommen meist aus den eigenen Unternehmensreihen.⁴ Auch ist eine hohe Anzahl von sonstigen geschäftsschädi-

genden Aktivitäten zu beobachten. Rechtsverletzungen und Verstöße gegen gesetzliche, freiwillige und vertragliche Verpflichtungen können mit Reputationsverlust, Absatzeinbußen oder Straf- und Bußgeldzahlungen einhergehen.⁵ Unternehmen stehen diesbezüglich mehr denn je im Fokus der Öffentlichkeit.⁶ Vor diesem Hintergrund drohen operationelle und wirtschaftliche Risiken, die im Extremfall bestandsgefährdend werden können.⁷

2. Rechtliche Aspekte

Eine Reihe von gesetzlichen Vorschriften, Richtlinien und Best Practice-Ansätzen gelten branchenspezifisch sowie branchenübergreifend, auf nationalen und internationalen Märkten oder aber auch im Rahmen von Selbstverpflichtungen für einzelne Unternehmen. Das Netz der zu beachtenden Gesetze und Verordnungen wird von Jahr zu Jahr dichter. Trotz der Vielzahl und Eigenheiten der existierenden Vorschriften, verbindet diese die Notwendigkeit, Compliance-Management-Systeme in Organisationen einzurichten.

Das Ordnungswidrigkeitengesetz (OWiG) ist bei der Konzeption von Compliance-Programmen eine wichtige Triebfeder.⁸ Erst im Sommer dieses Jahres wurde diese Rechtsnorm insbesondere durch die Anhebung des drohenden Bußgeldes von einer Million EUR auf 10 Millionen EUR vom Gesetzesgeber verschärft. Eine Pflicht zur Einrichtung von Aufsichtsmaßnahmen ergibt sich für den Inhaber eines Betriebes aus § 130 Abs. 1 OWiG, welche sich über § 9 Abs. 1 OWiG auch auf vertretungsberechtigte Organe einer juristischen Person (also z.B. den Vorstand einer AG) erstreckt. Wird gegen diese Aufsichtspflichten verstoßen, können sowohl der Inhaber des Betriebs als auch die genannten Organmitglieder mit Geldbußen belegt werden. Zudem droht dem Unternehmen selbst eine Geldbuße (sog. Verbandsgeldbuße) von bis zu 10 Millionen EUR sowie eine Gewinnabschöpfung. Seit diesem Sommer können sich Unternehmen nicht mehr durch eine einfache gesellschaftsrechtliche Veränderung

4 Vgl. KPMG, Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2012, S. 6-7, 14.

5 Vgl. KPMG, Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2012, S. 5.

6 Vgl. Bussmann, K.: Steinbeiss-Compliance und Integrity Monitor, ub. ZRFC 5/2009, S. 220.

7 Vgl. Moosmayer, K.: Compliance: Praxisleitfaden für Unternehmen, 2. Auflage, München, 2012, 22-21.

8 Vgl. Moosmayer, K.: Compliance: Praxisleitfaden für Unternehmen, 2. Auflage, München, 2012, 5.

Geldbußen entziehen. Außerdem wurde die Verhängung eines dringlichen Arrests ermöglicht, so dass vorhandene Vermögensgegenstände schon im Verdachtsfall vorläufig gesichert werden können.⁹ Insbesondere für kleine Unternehmen kann dies schnell eine existenzielle Bedrohung darstellen.

Eine wesentliche, rechtliche Grundlage für die Notwendigkeit eines Compliance-Management-Systems lässt sich aus dem Aktiengesetz (AktG) beziehungsweise aus dem Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG) ableiten. Der Einsatz geeigneter Maßnahmen, um Gesetzesverstößen im Unternehmen vorzubeugen, wozu unter anderem die Einrichtung bestimmter Kontrollsysteme gehört, betrifft dabei Vorstand (§§ 91 Abs. 2, 93 Abs. 1 AktG) und Geschäftsführung (§ 43 Abs. 1 GmbHG) gleichermaßen. Der Aufsichtsrat wiederum ist verpflichtet, die Tätigkeit des Vorstands zu überwachen, wozu auch die Überprüfung des internen Kontrollsystems gehört, wie sich aus § 107 Abs. 3 AktG ergibt.

Die in Deutschland geltenden gesetzlichen Vorschriften für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens wurden vom Bundesministerium der Justiz im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) zusammengefasst, der in seiner jüngsten Fassung am 13. Mai 2013 in Kraft getreten ist.¹⁰ Der Kodex setzt die Verantwortung für Compliance im Unternehmen auf oberster Ebene an: „Der Vorstand hat demnach für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hin (Compliance). (4.1.3)“ Des Weiteren soll „der Vorstand [...] für ein angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling im Unternehmen. (4.1.4)“¹¹ sorgen.

Eine Vielzahl an spezialgesetzlichen Vorgaben und Sondervorschriften regeln Verpflichtungen und Verantwortungen

9 Abrufbar unter: <http://www.kpmg.com/DE/de/Bibliothek/2013/Seiten/owig-aenderung-verzehnfaches-bussgeld.aspx>. (Stand: 18.09.2013).

10 Abrufbar unter: http://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/D_CorGov_Endfassung_2013.pdf (Stand: 13.05.2013).

11 Abrufbar unter: <http://www.dcgk.de/de/kodex/archiv.html> (Stand: 15.05.2012).

in unterschiedlichen Branchen, Märkten und Fachbereichen. Zu nennen ist an dieser Stelle beispielsweise § 64a, VAG, welcher Versicherungsunternehmen dazu verpflichtet, eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation sowie ein angemessenes Risikomanagement aufzubauen. Analog verpflichten § 25a Kreditwesengesetz (KWG) respektive § 33 Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) Finanzinstitute zu entsprechenden Managementansätzen, die durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht in Form von verbindlichen Handlungsanweisungen ausgelegt wurden und in den Mindestanforderungen für Compliance (MaComp) und den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) mündeten.

Auf internationaler Ebene, sind als bekannteste Korruptionsgesetze der UK Bribery Act sowie der Foreign Corrupt Practices Act zu nennen. Diesbezüglich kann ein Unternehmen die Haftungsverantwortung mildern, wenn die Organisation über angemessene Verfahren verfügt, die Bestechung und Bestechlichkeit vorzubeugen. Nicht selten führen solche Ahndungen zu hohen Geldbußen von einigen Millionen USD, auch außerhalb der Vereinigten Staaten.¹²

Auch auf europäischer Ebene gilt eine Vielzahl an branchenspezifischen sowie branchenübergreifenden Richtlinien, die im Rahmen der nationalen Umsetzung Bedarf an verlässlichen Compliance-Management-Systemen schaffen. Auf Verstöße gegen europäische Gesetze können strafrechtliche, zivilrechtliche sowie öffentlich-rechtliche Verfahren folgen. Nicht zuletzt können Selbstregulierungen und Selbstverpflichtungen einzelner Branchen Entwicklungsbedarf für Compliance-Programme schaffen. So setzt sich zum Beispiel die deutsche Bauindustrie im Rahmen ihrer freiwilligen Initiative EMB-Wertemanagement Bau e.V. zum Ziel, durch Selbstverpflichtungen ein umfassendes Compliance- und Wertemanagement im der Bauindustrie zu fördern.¹³

Die vielen Neuerungen und Ebenen, auf denen Gesetze und Regeln greifen können, veranschaulichen, dass Compliance-Management-Systeme zur Vermeidung von finanziellen Schäden und Reputationsverlusten unabdingbar sind¹⁴ und unterstreichen die Verantwortung der Unternehmensleitung, die Existenz eines effektiven Systems zu gewährleisten.

3. Regelbasierte versus wertbasierte Maßnahmen

Die Notwendigkeit eines Compliance-Management-Systems wird kaum noch in Frage gestellt. Doch ist die Ausgestaltung eines solchen Systems keine leichte Aufgabe. Ein Compliance-Management-System umfasst in der Regel eine große Anzahl an Einzelmaßnahmen. Hierbei wird der Schwerpunkt bei der Einrichtung dieser Systeme zumeist auf die Entwicklung von Pflichtenkatalogen und entsprechenden Kontrollsystemen gesetzt. Derlei Maßnahmen basieren auf der Annahme, dass den Entscheidungen eines Mitarbeiters rationale Kosten-Nutzen-Kalkulationen zu-

12 Vgl. Moosmayer, K.: Compliance: Praxisleitfaden für Unternehmen, 2. Auflage, München, 2012, S. 7.

13 Abrufbar unter: <http://www.bauindustrie-bayern.de/emb.html?PHPSESSID=f23a8fc6f7fbf5e5f366d249722af262> (Stand: 02.05.2014).

14 Vgl. Bussmann, K.: Steinbeiss-Compliance und Integrity Monitor, ub. ZRFC 5/2009, S. 221.

grunde liegen. Wenn der erwartete Nutzen aus einem Fehlverhalten kleiner ist als die drohenden Sanktionen, wird sich ein risikoneutraler Arbeiter regelkonform verhalten. Anderenfalls führt ein Kalkül der persönlichen Nutzenmaximierung zu illegalen oder illegitimen Handlungen.¹⁵ Präzise Verfahrensanweisungen und eingeschränkte Handlungsfreiheiten sowie strenge Kontrollen und repressive Maßnahmen bei Fehlverhalten, sollen den Mitarbeitern als Orientierung dienen und sie dazu anhalten, im Sinne der geltenden Gesetze und der Unternehmenskultur zu handeln. Sind diese sogenannten harten Compliance-Ansätze effektiv ausgebaut, dann zahlt sich ein Regelbruch für den einzelnen Mitarbeiter schlicht nicht mehr aus.

Solche regelbasierten Bestandteile eines jeden Compliance-Management-Systems verlangen die Identifikation unternehmensspezifischer Risiken und eine Überarbeitung der betroffenen Arbeitsprozesse. Dies geht in der Regel mit großem Aufwand und hohen Kosten einher. Zudem kann eine übermäßige Formalisierung und Bürokratisierung der Geschäftsprozesse die Folge sein. Im schlimmsten Fall zerstört ein zu komplexes und zu starres Compliance-Regelwerk die intrinsische Motivation der Mitarbeiter. Der alleinige Einsatz harter, kontrollbasierter Ansätze reicht daher zur Bereitstellung eines nachhaltigen Compliance-Management-Systems nicht aus.¹⁶ So vermuten deutsche Unternehmen laut einer Studie beispielsweise als begünstigende Faktoren für dolose Handlungen im Unternehmen neben fehlenden Kontrollen, insbesondere auch einen Mangel an Unrechtsbewusstsein sowie Schulungsdefizite.¹⁷

Gleichzeitig wird bei der Entwicklung von Compliance-Management-Systemen die Wirkung von Maßnahmen zur Förderung einer Integritätskultur nach wie vor unterschätzt. Verhaltensorientierte und wertbasierte Schulungsmaßnahmen für Mitarbeiter und Führungskräfte kommen nur selten zum Einsatz. Gemäß einer Umfrage schulen lediglich 34 % der deutschen Unternehmen ihre Mitarbeiter hinsichtlich Themen der Wirtschaftskriminalität.¹⁸ Hierbei ist zu bedenken, dass eine kritische Reflexion des eigenen Verhaltens im Unternehmen nur dann möglich ist, wenn Normen und Werte definiert und kommuniziert werden.

Wertorientierte Schulungskonzepte sind ein wichtiger Bestandteil von Compliance-Management-Systemen. Durch rechtzeitige, explizite und problemlösungsorientierte Thematisierung von Fehlverhalten, dienen sie der Förderung kognitiver Dissonanz bei dolosen Handlungen und können dazu beitragen, eine informelle Missbilligung von Fehlverhalten durch das soziale Umfeld zu schaffen. Befürchten Akteure von Kollegen auf ein Fehlverhalten angesprochen zu werden, schrecken sie vor einer solchen Tat eher zurück. Ist ein Verständnis von integerem Verhalten unter den Unternehmensangehörigen vorhanden, existieren Anreize zur informellen (Selbst-) Kontrolle der Mitarbeiter untereinander. Das Bedürfnis nach Akzeptanz in der Unter-

nehmensgemeinschaft veranschaulicht die Bedeutung einer gelebten Integritätskultur.¹⁹

Hierbei genügt es nicht, generelle Werte wie Fairness oder Integrität lediglich allgemein anzusprechen. Abstrakte Formulierungen können kaum nachhaltig gelebt werden, solange noch nicht klar ist, wie man solchen Anforderungen im Geschäftsalltag gerecht werden kann. Unternehmensangehörige müssen neben der Festlegung von Verhaltensvorschriften auch erfahren, wie geltende Normen und Werte im Geschäftsalltag konkret gelebt werden können und welche Sanktionen bzw. Straftatbestände bei Compliance-Verstößen drohen.²⁰ Um Fehlentscheidungen vorzubeugen, ist es sowohl für den Einzelnen als auch für das Unternehmen im Gesamten nützlich, Mitarbeiter rechtzeitig im Rahmen von Schulungen problemlösungsorientiert auf kritische Situationen vorzubereiten. Es stellt sich die Frage, wie solche Schulungskonzepte ausgestaltet werden müssen, um ein möglichst hohen Erfolg zu versprechen.

4. Dilemma-Diskussion als erfolgsversprechende Schulungsmethode

Auch bei besten Absichten ist es für den Einzelnen in einem Unternehmen nicht immer einfach, zwischen erfolgsfördernden Handlungen und integrem Verhalten zu entscheiden. Wo immer man sich mit Richtlinien und Gesetzen konfrontiert sieht, können Interessenskonflikte auftreten. Sich ständig ändernde Anforderungen erschweren die Wahl eines angemessenen Verhaltens zusätzlich. Oft ist der passende Ansprechpartner zur Klärung von Herausforderungen und Problemen nicht bekannt. Wie ist beispielsweise zu handeln, wenn man ein Fehlverhalten eines Kollegen beobachtet, das dem Unternehmen schadet? Reagiert man auf eine solche Beobachtung genauso, wenn man von privaten Problemen dieses Kollegen weiß? Wie geht man mit externen Akteuren um, die im Rahmen eines Geschäfts dolose Transaktionen vorschlagen oder gar verlangen? Wie ist im Einzelnen zu

15 Vgl. Becker, G.S.: Crime and Punishment: An Economic Approach, in: Journal of Political Economy 76/1968, S. 169-217.

16 Vgl. Bussmann, K.: Steinbeiss-Compliance und Integrity Monitor, ub. ZRFC 5/2009, S. 223.

17 Vgl. KPMG, Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2012, S. 7.

18 Vgl. KPMG, Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2012, S. 7, 23. 26.

19 Vgl. Bussmann, K.: Steinbeiss-Compliance und Integrity Monitor, ub. ZRFC 5/2009, S. 224.

20 Vgl. Bussmann, K.: Steinbeiss-Compliance und Integrity Monitor, ub. ZRFC 5/2009, S. 222.

entscheiden, wenn die Einhaltung eines ethischen Standards mit direkten Gewinneinbußen oder Verlusten einhergeht?

Mitunter sind den Betroffenen solche Dilemma-Situationen sowie deren Aus- und Nachwirkungen nicht bewusst. Das gewünschte Verhalten kann im Detail von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein. Durch eine Diskussion kritischer Situationen und möglicher einhergehender Dilemmata, kann das Erkennen von Betrugsindikatoren und sonstigem Fehlverhalten geschult werden. Ein solcher Ansatz erlaubt, Vor- und Nachteile einer möglichen Entscheidung zu diskutieren und einzelne Reaktionen abzuwägen. Mitarbeiter lernen so, das eigene Verhalten zu reflektieren und das Fehlverhalten anderer frühzeitig zu identifizieren sowie angemessen darauf zu reagieren.

Beispielsweise gelten in vielen Unternehmen, insbesondere in Banken und Versicherungen, strikte Regeln für den Gebrauch von Passwörtern. Dennoch wird der Umgang mit Passwörtern im Geschäftsalltag nicht immer gleichermaßen streng gehandhabt. Mitarbeiter hinterlegen ihre Passwörter am Arbeitsplatz oder tauschen diese mitunter aus. Dies kann aus der Sicht einzelner Mitarbeiter hilfreich sein, weil sich diese im Krankheitsfall oder während Urlaubszeiten gegenseitig besser vertreten und bei ihrer Arbeit gegenseitig unterstützen können. Gleichzeitig haben Mitarbeiter in der Regel und nicht ohne Grund eigene, abgetrennte Verantwortungsbereiche. Bei der Freigabe von Passwörtern können sie nur darauf vertrauen, dass Kollegen in ihrem Namen keine Fehler oder gar dolose Handlungen begehen. Beim laxen Umgang mit Passwörtern wird es schwierig nachzuvollziehen, welcher Mitarbeiter eine Handlung durchgeführt hat. Dies geht mit einem erhöhten Betrugsrisiko einher. Weigert sich nun ein Mitarbeiter aus diesem Grund, sein Passwort bekanntzugeben, kann dies schnell als unkollegial empfunden werden. Neue Kollegen haben gegenüber dienstälteren Kollegen womöglich weniger Durchsetzungsvermögen und fühlen sich gezwungen, sich den Gewohnheiten im Unternehmen anzupassen. Ein offenes Gespräch zwischen Mitarbeitern hilft, die Konsequenzen verschiedener Entscheidungen frühzeitig zu reflektie-

ren und unerwünschte Verhalten vorzubeugen. In Rahmen von wertbasierten Schulungsprogrammen können Mitarbeiter Verhalten lernen, das mit den vorgegeben Verhaltensstandards eines Unternehmens konform ist.

Riskante Situationen können sich auf allen Hierarchieebenen ergeben und sind dabei von vielen ex- und intrinsischen Faktoren abhängig. Des Weiteren sind in bestimmten Branchen unterschiedliche Herausforderungen und Spezifika zu berücksichtigen. Ein jeder Mitarbeiter kann mit einer Vielzahl an Situation konfrontiert werden, in denen es unklar bleibt, welche Entscheidungsalternative die beste ist.

Wie tritt man beispielsweise als Vertriebsleiter eines Unternehmens auf, wenn man für einen Exportmarkt zuständig ist, in dem Bestechungszahlungen verlangt werden. Einerseits ist das Gewähren von Vorteilen im internationalen Geschäftsverkehr laut deutschem Recht strafbar. Neben juristischen Sanktionen drohen bei Missachtung der geltenden Gesetze Schäden durch Reputationsverlust. Andererseits mag der Geschäftsabschluss ohne Anpassung an die lokalen Gegebenheiten des Exportmarktes unmöglich erscheinen. Diese Situation kann für den einzelnen Vertriebsmitarbeiter umso gravierender wirken, wenn die Abteilung unter einem hohen Umsatzdruck steht. Wie reagiert man, des Weiteren, wenn man Hinweise erhält, dass umsatzstarke Kollegen gesetzestreu Verhalten für weniger relevant halten?

Fälle wie diese treten in vielfältiger Weise im Geschäftsalltag auf. Die Liste könnte unter Berücksichtigung verschiedener Sektoren, Branchen und Firmenspezifika nahezu unendlich fortgesetzt werden. Vor diesem Hintergrund bilden eine regelmäßige und explizite Kommunikation gesetzlicher und Compliance relevanter Bestimmungen sowie verhaltensorientierter Schulung der Mitarbeiter den Grundpfeiler für integriertes Geschäftsverhalten. Kennen Mitarbeiter und Führungskräfte ihre Pflichten und wissen diesen – insbesondere in kritischen Situationen – gerecht zu werden, ist es für sie einfacher, verantwortungsvolle Entscheidung zu treffen, auch wenn die von einzelnen Unternehmen präferierte Alternative nicht auf der Hand liegt.

Im Rahmen eines Trainings für angemessenes Verhalten in kritischen Situationen, kann die Aufmerksamkeit auf einzelne Fälle im Speziellen sowie die Bedeutung des Compliance-Management-Systems innerhalb der Organisation im Allgemeinen gelenkt werden. Die zielgerichtete Wahl von verschiedenen Dilemma-Situationen erlaubt die Ausrichtung eines solchen wertbasierten Schulungsansatzes auf die spezifische Situation eines Unternehmens. Darüber hinaus können Diskussionsergebnisse zur Weiterentwicklung von einem existierenden Compliance-Management-System genutzt werden. Die verschiedenen Blickwinkel, mit denen sich die Mitarbeiter in die Diskussion einbringen können sind hilfreich dabei, Lücken und Schwächen in bestehenden internen Regelwerken und Prozessen zu erkennen, die in einem nächsten Schritt im Dialog behoben werden können. Mit vergleichsweise überschaubarem Aufwand wird so eine breite Abdeckung potenzieller Risiken im Unternehmen erreicht, auch wenn eine Compliance konforme Entscheidung nicht auf der Hand liegt.

Wissenschaftlich entwickelte Messwerkzeuge, wie beispielsweise das sogenannte Integritätsthermometer,²¹ können eingesetzt werden, um den erzielten Nutzen aus einem angewandten wertorientierten Schulungsansatz, aber auch die Wahrnehmung zu harten Kontrollen, quantitativ und qualitativ zu erfassen. Durch regelmäßige Bestandsaufnahmen der Compliance- und Integritätskultur in den Dimensionen Klarheit, Konsistenz, Erreichbarkeit, Verantwortungsbereitschaft, Transparenz, Fähigkeit bestehende Dilemmas anzusprechen, Fähigkeit Fehlverhalten anzusprechen und Sanktionierung, werden hierbei deren Entwicklungsgrade im Unternehmen quantifiziert sowie Konsequenzen und Verbesserungspotenziale aufgezeigt. Auf diese Weise können auch weiche, wertorientierte Maßnahmen einer quantitativen Kosten-Nutzen-Analyse unterzogen werden und in ein ökonomisch ausgerichtetes Compliance-Management-System integriert werden. Die Analysen lassen sich dabei beliebig skalieren und vergleichen, ob auf Abteilungs- und Funktionsebene, nach Regionen oder Ländern sowie durch einen externen Vergleich (Benchmark). Durch fortlaufende Erfassung, Analyse und Überarbeitung der implementierten Maßnahmen, wird eine kontinuierliche Verbesserung der Compliance- und Integritätskultur möglich.

5. Fazit

Wertbasierte Compliance-Management-Ansätze dienen neben regelbasierten, harten Compliance-Ansätzen als kostengünstige Maßnahme. Durch diese Messung von Integrität, lernen Unternehmen die wirklichen Gründe für Fehlverhalten kennen und können sich davon überzeugen, dass Ihre Anstrengungen und Budgets im Bereich Compliance, speziell Integrität, risikoorientiert und fokussiert eingesetzt werden. Die unterschiedlichen Maßnahmen stellen einen effizienten Ansatz zur Förderung einer nachhaltigen Integritätskultur im Unternehmen dar. Hierbei gilt insbesondere die Diskussion einzelner Dilemma-Situationen im Rahmen von Schulungen als vielversprechend, um das Risikobewusstsein in einer Organisation spezifisch zu schulen und gewünschtes Verhalten in kritischen Situationen rechtzeitig zu trainieren. Eine solche Diskussion erlaubt die Aufmerksamkeit auf die Bedeutung des Compliance-Management-Systems innerhalb der Organisation zu lenken und dessen Akzeptanz zu erhöhen. Sie trägt aber auch zur Weiterentwicklung eines solchen Systems bei: Lücken und Schwächen in bestehenden internen Regelwerken und Prozessen können so schnell erkannt und direkt behoben werden. Durch eine einmalige Implementierung dieses Schulungsansatzes kann mit überschaubarem Aufwand eine nachhaltige Wirkung erzielt werden. Deshalb sollten wertbasierten, weichen Compliance-Ansätzen neben harten Maßnahmen eine höhere Beachtung und Anwendung bei der Entwicklung und Implementierung von Compliance-Strategien geschenkt werden.

21 Vgl. Kaptein, M.: The Ethics of Organizations: A Longitudinal Study of the U.S. Working Population, *Journal of Business Ethics*, DOI 10.1007/s10551-009-0175-0, Springer 2009.