

Zukunftsperspektiven im Compliance Management

Eine Studie der PROTEUS SECUR Consulting & Solutions GmbH

Oliver Graf und Pantaleon Fassbender

München, 2015

Inhalt

1.	Executive Summary.....	4
2.	Einleitung	5
3.	Konzepte und Grundbegriffe	6
4.	Zielstellung	14
5.	Methode und Vorgehen.....	15
6.	Ergebnisse	23
7.	Interpretation und abschließende Thesen zu den Befunden	50
8.	Literatur.....	57
9.	Die Autoren	61

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

<i>Abbildung 1: Drei-Säulen-Modell des Compliance Managements (Original in englischer Sprache)</i>	<i>18</i>
<i>Abbildung 2: Visualisierung des semantischen Netzwerks für die Überblicksaussagen der Interviewpartner (Kernkonzepte)</i>	<i>24</i>
<i>Abbildung 3: Visualisierung des semantischen Netzwerks für die Aussagen der Interviewpartner zu den Compliance-Management-Instrumenten, die sie nutzen</i>	<i>28</i>
<i>Abbildung 4: Visualisierung des semantischen Netzwerks für die Aussagen der Interviewpartner zur Implementierung von Compliance.....</i>	<i>33</i>
<i>Abbildung 5: Visualisierung des semantischen Netzwerks für die benannten Praxisherausforderungen</i>	<i>36</i>
<i>Abbildung 6: Visualisierung des semantischen Netzwerks für die Aussagen der Interviewpartner zum Verhältnis von Compliance und Ethik</i>	<i>41</i>
<i>Abbildung 7: Visualisierung des semantischen Netzwerks für die Aussagen der Interviewpartner zu den Entwicklungsperspektiven des Compliance-Managements</i>	<i>44</i>
<i>Abbildung 8: Strukturmerkmale des Compliance Managements in den Unternehmen der befragten Experten.....</i>	<i>48</i>
<i>Abbildung 9: Integritäts- vs. Kontroll-Fokus der Unternehmen in unserer Stichprobe.....</i>	<i>49</i>

1. Executive Summary

Status und Zukunftsperspektiven im Compliance Management

Die vorliegende Studie beschäftigt sich auf der Basis von neun ausführlichen qualitativen Interviews mit Vertretern des Compliance Managements international tätiger Großunternehmen (inklusive einer Reihe von DAX-Konzernen) und einer international tätigen Unternehmensberatung mit aktuellen Herausforderungen und Perspektiven des Compliance Managements.

Neben dem Versuch einer Typologie von Compliance-Organisationen auf der Basis der geführten Interviews, die den Kriterienkatalog der Dissertation von Wulff (2011) zugrunde legt, haben wir uns vor allem mit den mentalen Modellen beschäftigt, die die Befragten mit Blick auf unterschiedliche Aspekte von Compliance (und Ethik) im Unternehmen formulieren.

Zentrale Ergebnisse der Studie unterstreichen einerseits einen hohen Reifegrad des Compliance-Managements, das eine Vielzahl von Andockpunkten für die Förderung und Weiterentwicklung einer ethisch-integrierten Unternehmenssteuerung zur Bekämpfung und Vermeidung doloser Handlungen zu liefern vermag.

Andererseits sind noch erhebliche Umsetzungspotentiale für ein modernes Integritätsmanagement zu erschließen, wenn Unternehmen noch stärker dazu übergehen würden, Compliance nicht nur als **Funktion**, sondern auch als **Haltung** und vor allem als **vernetzte Aufgabe aller Anspruchsgruppen im Unternehmen** zu betrachten.

Dies wiederum wird ohne die Berücksichtigung, kommunikativer, ethischer und organisationspsychologischer Aspekte nicht gelingen.

2. Einleitung

Die Diskussion um Prävention und Bekämpfung sog. „doloser Handlungen“ hat sich im Spannungsfeld von Ethik und Recht in den letzten Jahren immer stärker auf die Diskussion einer primär rechtlich relevanten Compliance hin verlagert¹: *Compliance* bezeichnet in dieser Perspektive „nicht nur ein durch das Recht gefordertes und gegebenenfalls auch erzwungenes integres Verhalten, Compliance ist vielmehr und in erster Linie ein wesentlicher Aspekt erfolgreichen unternehmerischen und ökonomischen Handelns“.²

Wie weit trägt diese Formaldefinition und welche Bedeutung hat sie tatsächlich für die moderne Unternehmenspraxis?

Gerade die philosophischen Teilnehmer an der internationalen Debatte um Ausprägung und Gestalt einer modernen Unternehmensethik und deren Anteil an der Prävention dolosen, also unternehmensschädlichen bzw. kontraproduktiven, Handelns haben demgegenüber immer wieder auf die Bedeutung des alternativen Argumentationsganges, also des vorrangigen Bezugs auf Integrität (als komplementärer Gestaltungsaspekt der Rechtssicherheit) verwiesen³.

Wir wissen überdies aus der empirisch-psychologischen Forschung zu dolosen Handlungen um die prägende Bedeutung der Persönlichkeit, wenn es um Unternehmenskriminalität geht⁴. Unterschiedliche Autoren, wie z.B. der niederländische Unternehmensethiker Muel Kaptein, verweisen deshalb immer wieder auf die Relevanz *beider* Aspekte für eine wirksame Kriminalitätsprävention in Unternehmen, also der Gestaltung von Compliance ebenso, wie der Berücksichtigung von Integrität und Selbstbindung⁵.

Mit der vorliegenden Untersuchung der PROTEUS SECUR Consulting & Solutions GmbH sollen sowohl Entwicklungslinien der Diskussion um eine ethisch-integrierte Unternehmensführung nachgezeichnet, als auch Trends und Zukunftsperspektiven im Compliance Management ausgelotet werden. Dabei konzentriert sich der Blick auf zentrale Transmissionsriemen im Unternehmen in Gestalt der Compliance-Funktion, die zwischen „Tone from the Top“ und „Mühen der Ebene“ im operativen Geschäft vermittelt. In diesem Sinne stützt sich unsere Studie auf einen empirisch orientierten Zugang: halbstrukturierte Interviews mit Compliance-Verantwortlichen, überwiegend aus DAX-Unternehmen, dienen als Instrument, die Gesprächspartner kritisch und systematisch auf ihr Verständnis von einem ethisch-integrierten Management hin, das sie zum Ausdruck bringen, zu befragen!

¹ Vgl. etwa die Titel der einschlägigen Handbücher, die Josef Wieland im vergangenen Jahrzehnt herausgegeben hat: so wurde aus dem „Handbuch Wertemanagement“ (2004) das „Handbuch Compliance-Management“ (2010)!

² Wieland et al., 2010: 5.

³ Vgl. Paine, 1997.

⁴ Vgl. Blickle et al., 2006; Defiebre & Köhler, 2006, Skeem et al., 2011.

⁵ Vgl. Kaptein, 2005, Kaptein, 2008.

3. Konzepte und Grundbegriffe

3.1 Wirtschaftskriminalität und kriminelles Handeln in Unternehmen

„Wirtschaftskriminalität beschreibt einen nie nachlassenden Wettbewerb zwischen Tätern, welche Sicherheitslücken von Unternehmen nutzen und sich in immer neuen Variationen deren Vermögen aneignen, sowie Opfern, Unternehmen, Anteilseignern, Arbeitnehmern, Bürgern, die nachhaltig geschädigt werden. Die Auseinandersetzung ist weder fair noch gleich. In einer auf Vertrauen begründeten Gesellschaft ist der Täter begünstigt, da er hierzu notwendige Regeln nicht beachtet oder zum eigenen Vorteil nutzt.“⁶

Die plastische Beschreibung Odenthals macht unmissverständlich deutlich, daß Wirtschaftskriminalität und deren Aufdeckung und Vorbeugung ein gesamtgesellschaftliches Thema darstellt, das unterschiedlichste Facetten aufweist.

In dieser Studie erfolgt dabei eine Konzentration auf die Bekämpfung und Vorbeugung doloser Handlungen in und durch Unternehmen, ein empirisches Phänomen, das in der englischsprachigen Welt als „Fraud“ beschrieben wird:

„Allgemein werden unter „Fraud“ bewusst begangene unerlaubte Handlungen verstanden, die direkt oder indirekt zur Schädigung oder Gefährdung des Vermögens einer Organisation und/oder zu operationellen Risiken in den Geschäftsprozessen der Organisation führen können. Vor diesem Hintergrund wird [...] „Fraud“ als beabsichtigte Handlung einer oder mehrerer Personen - Mitglieder des für die Leitung und Überwachung einer Organisation verantwortlichen Managements, (sonstige) Mitarbeiter oder Dritte - bezeichnet, mit der ein ungerechtfertigter oder rechtswidriger Vorteil erlangt werden soll.“⁷

Die Autoren des *Standards zur Prüfung des Anti-Fraud-Management-Systems durch die Interne Revision* beim Deutschen Institut für Interne Revision e.V. fahren fort⁸, indem sie als unterschiedliche Tätergruppen einerseits Mitglieder der Organisation, andererseits Geschäftspartner und schließlich weitere, nicht mit der Organisation verbundene Dritte identifizieren.

Derartige Aktivitäten sind von oft hoher strafrechtlicher Relevanz. „Beispielhaft zu nennen sind [...] Straftatbestände wie Diebstahl (§ 242 Strafgesetzbuch (StGB)) und Unterschlagung (§ 246 StGB), Betrug und Untreue (§§ 263, 266 StGB), Urkundenfälschung (§ 267 StGB), Geld- und Wertzeichenfälschung (§ 152 StGB), Begünstigung (§ 257 StGB), Geldwäsche (§ 261 StGB), Straftaten gegen den Wettbewerb (§§ 298, 299 StGB), Amtsdelikte (§§ 331 - 334 StGB) und Sachbeschädigung (§ 303 StGB).“⁹

Unabhängig von der gesamtgesellschaftlichen und unternehmerischen Bedeutung der Wirtschaftskriminalität, die erhebliche Folgen für Ordnungspolitik und Kriminalprävention allgemein hat¹⁰,

⁶ Odenthal, 2005: 5.

⁷ DIIR, 2012: 3.

⁸ Vgl. ebd.: 3.

⁹ Ebd.: 3.

¹⁰ Beispielhaft sei auf die Diskussion des *Korruptionsfalls Siemens* bei Graeff et al. (2009) verwiesen.

beschreiben aktuelle empirische Untersuchungen seit einigen Jahren für die Bundesrepublik einen Trend zu einer rückläufigen Anzahl wirtschaftskrimineller Delikte: „Berichteten 2009 noch fast zwei Drittel der [befragten] Unternehmen (61 %) von mindestens einem Schadensfall, sind es in der aktuellen Befragung weniger als die Hälfte (45 %).“¹¹ Diese Trendeinschätzung wird auch durch die offiziellen Daten der Kriminalstatistik gestützt¹².

Die PwC-Autoren fahren wie folgt fort:

„[Es] spricht vieles dafür, daß wir die Phase des Kontrollparadoxes allmählich zu verlassen beginnen, in der durch den Aufbau von Kontroll- und Präventionsmaßnahmen und die wachsende Sensibilität in den Unternehmen mehr Delikte aufgedeckt wurden, und dass wir nunmehr in die Präventionsphase eintreten, in der die Compliance-Maßnahmen zu greifen beginnen und zumindest ein weiterer Anstieg der Wirtschaftskriminalität verhindert und im günstigsten Fall sogar eine Abnahme erreicht wird“¹³

Auch wenn es gute Gründe gibt, diese optimistische Einschätzung auf internationaler und transnationaler Ebene kritisch zu bewerten¹⁴, soll dieses Thema im Augenblick nicht vertieft werden.

Was allerdings gesteigerte Aufmerksamkeit verdient, ist die Schlußfolgerung des Teams von PwC und der Martin-Luther Universität Halle-Wittenberg, die eine kausale Verbindung zwischen einem eingedämmten Anstieg aktenkundiger wirtschaftskrimineller Aktivitäten, möglicherweise gar einem Rückgang in Prävalenz und Ausmaß doloser Handlungen, und systematischen Aktivitäten von Unternehmen herstellen!

Es wird gar eine Reifephase dieser Maßnahmen postuliert, die sich unter dem Leitbegriff „Compliance Management“ eingebürgert haben.

Daraus ergeben sich zwei wesentliche Leitfragen:

- Welche Rolle spielt die Entwicklung haftungsvermeidender und haftungsbegrenzender Systeme in den Unternehmen während der vergangenen Jahre?
- Was ist überhaupt „Compliance Management“?

3.2 Compliance-Management

„Compliance“ hat sich in den letzten beiden Jahrzehnten zu einem Zentralbegriff in der Debatte um Unternehmenssteuerung und Unternehmensaufsicht entwickelt¹⁵ und ist im thematischen Bedeutungszuwachs des Begriffs eng mit der Unternehmensaufsichts-Debatte¹⁶ verbunden.

¹¹ PwC, 2013: 16.

¹² Vgl. BKA, 2012: 7.

¹³ PwC, 2013: 16.

¹⁴ Vgl. Galeotti, 2007, 2009.

„Der Begriff „Compliance“ [...] bedeutet in etwa „Einhaltung, Befolgung, Übereinstimmung, Einhaltung bestimmter Gebote“. Damit verlangt Compliance zunächst nur, daß sich Unternehmen und Organe im Einklang mit dem geltenden Recht bewegen müssen. [...] Während Corporate Governance die Sichtweise der „Regulierer“ prägt, umschreibt Compliance den Blickwinkel der „Regulierten“, der betroffenen Unternehmen.“¹⁷

Hauschka führt weiter aus, daß Compliance Risikomanagement verlange. „Der Risikomanagementprozess umfasst die Identifikation, Analyse und Steuerung der Risiken im Unternehmen sowie die Überwachung der Effektivität und Angemessenheit des Risikomanagements.“¹⁸

Risikomanagement und Compliance stellen zweifellos notwendige Konzepte dar, um die Ideenwelt einer erweiterten und pro-aktiven Kriminalitätsprävention in und für Unternehmen zu beschreiben. Doch sind sie alleine hinreichend, um ein angemessenes Bild dieses Kosmos zu liefern? Bedarf es nicht auch noch weiterer Aspekte (vor allem der Selbstbindung, sei sie kollektiv oder individuell), die den im Compliance Management angelegten Normen als Werte vorausgehen?

Damit stellt sich die Frage nach Unternehmensethik und Wertemanagement.

3.3 Unternehmensethik und Wertemanagement

Im Vorwort des bereits erwähnten Corporate Compliance-Handbuchs formuliert Seibert (2007) - sehr zugespitzt -, wie folgt:

„Compliance ist also etwas völlig anderes, als die in den letzten Jahren in Mode gekommenen Programme und Kodizes, wie „Value-Management“ und „Corporate Governance“, „Business Ethics“, „Integrity-Codes“, „Codes of Conduct“ und „Corporate Social Responsibility“. Compliance-Systeme satteln nicht auf die vorhandenen Gesetze noch weitere Regeln auf.“¹⁹

Inwieweit ist ein moderner Compliance-Begriff also „inklusiv“, d.h., inwieweit denkt juristische Compliance Selbstbindung und Wertefundament für verantwortungsvolles Handeln von und in Unternehmen tatsächlich mit?

¹⁵ Die 1997 veröffentlichte „Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics“ (Werhane & Freeman, 1997), damals ein Standardwerk der angloamerikanischen Unternehmensethik-Diskussion, kennt den Eintrag „Compliance“ z.B. noch gar nicht.

¹⁶ Vgl. Hauschka, 2007 (S. 2): „Im Jahr 2002 formulierte die „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ eine entsprechende Handlungsempfehlung. Nach dem in Folge geänderten § 161 AktG sind nun Vorstand und Aufsichtsrat der Aktiengesellschaft gesetzlich verpflichtet, für jedes Geschäftsjahr eine sogenannte „Entsprechungserklärung“ abzugeben, d.h. eine Erklärung darüber, ob sie die Empfehlung beachten, oder müssen die Gründe für eine Nichtbeachtung angeben („comply or explain“). Die Einhaltung der Empfehlung selbst ist nicht zwingend vorgeschrieben. Sie befreit die Organe nicht von der Einhaltung ihrer gesetzlichen, satzungsmäßigen und vertraglichen Pflichten.“

¹⁷ Hauschka, 2007: 2-3.

¹⁸ Vgl. ebd.: 3.

¹⁹ Seibert, 2007: o.S..

Oder ist die tragende Rolle jeder Rede über Compliance auch ein Substitutionsversuch für die Freiheit individuelle ethischer Entscheidung?²⁰

Mit den beiden Kernbegriffen „Unternehmensethik“ und „Wertemanagement“ tritt ein ergänzendes Modell auf den Plan, das eine rein regulatorische Organisation des Risikos für dolose Handlungen für prinzipiell unvollständig erachtet.

„Der Integrity-Ansatz hingegen geht davon aus, daß eine ethische Ausrichtung nur über eine intrinsisch motivierte Selbstverpflichtung und –steuerung erfolgen kann. Moralische Verhaltensweisen und Eigenverantwortung werden unterstützt und die Mitarbeiter werden in den Prozess der Wertschaffung, Normierung und Kulturbildung, im Sinne eines vertrauensvollen Unternehmensklimas, integriert. Ein derartiges Klima ermöglicht neben der Übernahme von Verantwortung, die freie Meinungsäußerung, eine kritische Loyalität und die Möglichkeit des Diskurses zwischen den Anspruchsgruppen.“²¹

Später wird u.a. zu diskutieren sein, inwieweit mit dem Modell der sogenannten „ökonomischen Ethik“ ein Rahmenkonzept vorliegt, das geeignet ist, die Spannungsbögen, in denen modernes Compliance-Management sich bewegt, produktiv zu nutzen, denn, so Vertreter dieser Richtung, gehe es nicht um die Überwindung, sondern vielmehr um die produktive Gestaltung, also das „Management“ von Dilemmastrukturen zum gemeinsamen Nutzen:

„Zum einen sind keineswegs alle Formen einer Zusammenarbeit einzelner gesellschaftlich erwünscht: Solche Kooperationen, die zu Lasten Dritter gehen, sind nicht konsensfähig: man denke nur an Kartelle, Korruption oder organisierte Kriminalität. Noch wichtiger aber ist die Tatsache, dass Wettbewerb, der ja zunächst nichts anderes als ein Interessenkonflikt zwischen den Konkurrenten darstellt, unter bestimmten Umständen – d.h. Spielregeln – konsensfähig ist. [...] Erst die Einsicht, dass es erwünschte und unerwünschte Formen von Wettbewerb und ebenso erwünschte und unerwünschte Formen von Kooperation gibt, ermöglicht es, dieses eindimensionale Gegensatzdenken aufzulösen und damit die Grundlage zu schaffen für ein Verständnis der moralischen Qualität von Demokratie und Marktwirtschaft, die davon leben, die Produktivität des Leistungswettbewerbs gezielt einzusetzen.“²²

²⁰ Vgl. Suchanek & von Broock, 2009, 34: “To say that values management is therefore superfluous or can be reduced to controls and sanctions – that is, governance structures and compliance systems - would be to draw a false conclusion. This point of view overlooks a crucial aspect of values management that ultimately aims to persuade people to cooperate with the company”.

²¹ Kunze, 2008: 123.

²² Suchanek, 2001: 58-59.

3.4 Ethik und Werte im Management

Auf einer dritten Ebene geht es schließlich nach Recht und Organisationsethik um die orientierende Kraft individueller Wertvorstellungen und Haltungen der handelnden Subjekte in einer Organisation. Man könnte in einem aristotelischen Sinne von Ethos und Lebensform und deren Bedeutung für eine verantwortungsvolle Organisationsgestaltung sprechen²³.

Diese Optik wird uns bei der Einordnung unterschiedlicher Blickwinkel auf modernes Compliance Management erneut begegnen.

3.5 Ethisch-integrierte Unternehmenssteuerung

Mit dem Begriff der „ethisch integrierten“ Unternehmenssteuerung soll programmatisch die Bedeutung einer ganzheitlichen Perspektive²⁴ unterstrichen werden, mit deren Hilfe gezielt Schnittstellen (oder auch: *Sollbruchstellen!*) zwischen Haftungsvermeidung, Dilemma-Management und der übergeordneten Unternehmenskultur und deren strategischen Implikationen in den Blick genommen werden.

3.6 Ein systematisch-historischer Überblick: was hat die „Konjunktur der Compliance“ möglich gemacht?

Der stetige Wettbewerb von Kontrolle und Vertrauen begleitet den Auf- und Aufbau von Steuerungs-Architekturen zur Vermeidung und Begrenzung abweichenden Verhaltens und Kriminalität von Unternehmen seit den Anfangstagen der ursprünglich stark angelsächsisch geprägten Unternehmensethik-Debatte:

„Was vor zwanzig oder dreißig Jahren als Idee einiger „moral heroes [sic.] begonnen haben mag, ist heute ein Element modernen Firmenmanagements, das erkannt hat, daß über das Überleben einer Unternehmung nicht nur der Markt entscheidet, sondern auch seine Akzeptanz und Autorität in einer stabilen Gesellschaft [...] Firmen müssen in Moral investieren, wenn sie langfristig ihr Verbleiben am Markt sicherstellen wollen.“²⁵

In Deutschland hat die Diskussion über Haftung und Aufsicht seit Ende der 1990er Jahre deutlich an Fahrt aufgenommen.

²³ Vgl. z.B. Brink & Tiberius, 2005, dort vor allem der Beitrag von Dagmar Borchers am Schluß des Sammelbandes zum „Tugendethischen Ansatz in der Managementethik“.

²⁴ Unter ausdrücklichem Verweis auf das diesbezügliche Rahmenmodell von Steinle, 2005: 78-111.

²⁵ Wieland, 1993: 85.

Zentraler Fixpunkt war dabei das Inkrafttreten des Gesetzes über Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) vom 27. April 1998. Im Rahmen dieser Gesetzesinitiative ist auch der neu ins Aktiengesetz eingefügte § 91 Abs. AktG relevant:

„Nach dieser Bestimmung hat der Vorstand geeignete Maßnahme zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, womit Entwicklungen, die den Fortbestand der Gesellschaft gefährden, früh erkannt werden. [...] [Dazu] gehören nach Einschätzung des Gesetzgebers insbesondere risikobehaftete Geschäfte, Unrichtigkeiten der Rechnungslegung und Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften, die sich auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft oder des Konzerns wesentlich auswirken.“²⁶

Während im anglo-amerikanischen Raum mit seiner Board-orientierten Verfassung Governance-Architekturen für Compliance (auch historisch durch die Federal Sentencing Guidelines [s.u.] bereits länger verankert sind, hat sich in der Bundesrepublik Schritt für Schritt und mit Blick auf konkrete Vorfälle eine Rechtsauffassung zur Compliance-Arbeitsteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat in Aktiengesellschaften entwickelt:

„Insbesondere bei großen und größeren Gesellschaften ist daher die Einrichtung einer Compliance-Organisation und die Benennung eines Compliance-Beauftragten (Compliance Officer) praktisch unabdingbar. [...] Der Aufsichtsrat hat die Einrichtung eines solchen Systems zu überwachen, sich von seiner Plausibilität zu überzeugen und sich regelmäßig vom Vorstand über dessen Maßnahmen und das Feedback aus dem Unternehmen berichten zu lassen. [...] Der Aufsichtsrat ist **mit-verantwortlich** [Fettdruck im Original]“ für die Einhaltung von Gesetz und Recht in der Gesellschaft und im Konzern. Es ist daher richtig, dass im Zuge der Bestechungsaffäre bei Siemens nicht nur der Vorstands-Vorsitzende, sondern auch der Aufsichtsrats-Vorsitzende zurücktreten musste.“²⁷

International als besonders wirkmächtig darf der sogenannte Sarbanes-Oxley Act²⁸ gelten, den der amerikanische Kongress am 29. Juli 2002 verabschiedete, nachdem mehrere große Fraud-Fälle (insbesondere die ENRON-Pleite, in deren Folge auch eine der großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften vom Markt verschwunden ist) zu einer breiten Diskussion über Regulationsdefizite geführt hatten.

²⁶ Obermayr, 2007: 339.

²⁷ Lutter & Krieger, 2008: 31.

²⁸ „Im US-amerikanischen Raum gibt der Sarbanes-Oxley Act die Richtung bei Fragen der Organhaftung vor“ (Obermayr, 2007: 343).

„Der Sarbanes-Oxley Act verlangt in Section 302 und Section 404, dass das Vorhandensein und die Wirksamkeit der internen Kontrollen regelmäßig bestätigt werden müssen. [...] Nach Section 404 muss das berichtende Unternehmen einmal jährlich im Rahmen der Berichterstattung zum Jahresabschluss einen Internal Control Report erstellen. Verstärkt wird [die besondere Bedeutung interner Kontroll- und Überwachungsinstrumente] durch die persönliche Außenhaftung der Mitglieder der Unternehmensleitung für die Richtigkeit der Aussagen über die finanzielle Unternehmenssituation und die Wirksamkeit der internen Kontrollen.“²⁹

Zur Vorgeschichte dieses Regulierungsstranges gehört das sogenannte „United States Sentencing Guidelines Manual (USSG)“, das jeder Straftat eine konkrete Zahl zuordnet, die wiederum als Startpunkt für die Berechnung des konkreten Strafmaßes dient.

„Im Zusammenhang mit Compliance ist wichtig, dass das offence level um drei Punkte herabgesetzt wird, wenn das Unternehmen ein „effective program to prevent and detect violations of law“ vorweisen kann, also ein Compliance-Programm. Auch eine „organisational probation“, die man mit allen nötigen Vorbehalten als eine Art Bewährungsstrafe für juristische Personen übersetzen kann, kommt bei Unternehmen mit 50 oder mehr Beschäftigten nur in Frage, wenn ein „effective program to prevent and detect violations of law“ existiert.“³⁰

Neben der Incentivierungs-Mechanik sind aber vor allem die materialen Bedingungen prägend geworden, an deren Vorhandensein das Kapitel 8³¹ der *Federal Sentencing Guidelines* eine möglichen „Strafrabatt“ knüpft:

„(1) The organization shall establish **standards and procedures** to prevent and detect criminal conduct.

(2) (A) The organization’s **governing authority shall be knowledgeable about the content and operation of the compliance and ethics program and shall exercise reasonable oversight** with respect to the implementation and effectiveness of the compliance and ethics program.

(B) High-level personnel of the organization shall ensure that the organization has an effective compliance and ethics program, as described in this guideline. **Specific individual(s) within high-level personnel shall be assigned overall responsibility** for the compliance and ethics program.

(C) Specific individual(s) within the organization shall be delegated day-to-day operational responsibility for the compliance and ethics program.

²⁹ Obermayr, 2007: 343.

³⁰ Hauschka, 2007: 19.

³¹ Eingefügt erstmals in der Fassung vom 1. November 1991.

Individual(s) with operational responsibility shall **report periodically to high-level personnel and, as appropriate, to the governing authority, or an appropriate subgroup of the governing authority,** on the effectiveness of the compliance and ethics program. To carry out such operational responsibility, such individual(s) shall be given **adequate resources, appropriate authority, and direct access to the governing authority or an appropriate subgroup of the governing authority.**

(3) The organization shall use reasonable efforts not to include within the substantial authority personnel of the organization any individual whom the organization knew, or should have known through the exercise of due diligence, has engaged in illegal activities or other conduct inconsistent with an effective compliance and ethics program.

(4) (A) The organization shall take reasonable steps to communicate periodically and in a practical manner its standards and procedures, and other aspects of the compliance and ethics program, to the individuals referred to in subparagraph (B) by conducting effective training programs and otherwise disseminating information appropriate to such individuals' respective roles and responsibilities.

(B) The individuals referred to in subparagraph (A) are the members of the governing authority, high-level personnel, substantial authority personnel, the organization's employees, and, as appropriate, the organization's agents.

(5) The organization shall take reasonable steps—

(A) to ensure that the **organization's compliance and ethics program is followed, including monitoring and auditing to detect criminal conduct;**

(B) to **evaluate periodically the effectiveness** of the organization's compliance and ethics program; and

(C) to have and publicize **a system, which may include mechanisms that allow for anonymity or confidentiality, whereby the organization's employees and agents may report or seek guidance regarding potential or actual criminal conduct without fear of retaliation.**

(6) The organization's **compliance and ethics program shall be promoted and enforced consistently throughout the organization** through (A) appropriate incentives to perform in accordance with the compliance and ethics program; and (B) appropriate disciplinary measures for engaging in criminal conduct and for failing to take reasonable steps to prevent or detect criminal conduct.

(7) After criminal conduct has been detected, the organization shall take reasonable steps to respond appropriately to the criminal conduct and to prevent further similar criminal conduct, including making any necessary modifications to the organization's compliance and ethics program.

(c) In implementing subsection (b), **the organization shall periodically assess the risk of criminal conduct and shall take appropriate steps to design, implement, or modify each requirement set forth in subsection (b) to reduce the risk of criminal conduct identified through this process.**³²

Der wirkungsgeschichtliche Kreis schließt sich, wenn man erkennt, wie viel von diesen Leitideen in Form von Verhaltensstandards, Monitoring-Konzepten oder Hinweisgeber-Systemen in moderne Compliance-Systeme zahlreicher amerikanischer und europäischer Unternehmen in den letzten beiden Jahrzehnten eingeflossen ist! Ergänzende Dynamik hat sicherlich die zunehmende Kodifizierung internationaler Übereinkünfte z.B. zur Korruptionsvermeidung und Bekämpfung (vor allem die entsprechende OECD-Konvention³³) entfaltet, die ihrerseits zu Handlungsanforderungen in den Unternehmen und auch zu Anpassungen der nationalen Rechtsvorschriften geführt haben³⁴.

4. Zielstellung

Im Rahmen einer qualitativen empirischen Untersuchung haben wir über halboffene, Leitfadengestützte Experteninterviews mit Befragten aus verantwortlichen Positionen in Compliance Management und Unternehmenssicherheit großer deutscher Unternehmen (überwiegend DAX-Konzerne unterschiedlicher Branchen) Grundfragen eines nachhaltigen Compliance- und Wertemanagements erörtert:

- Welche Instrumente des Compliance Managements werden eingesetzt und wie werden diese bewertet?
- Wie haben sich Aufgabe und Funktion des Compliance Managements historisch in den betreffenden Unternehmen entwickelt?
- Wie sehen Bedeutung und zukünftige Entwicklung einer ethisch-integrierten Unternehmensführung im Spannungsfeld von Integrität und Compliance aus Sicht der Befragten aus?

Unsere Studie versteht sich als empirischer Beitrag zum besseren Verständnis eines modernen Compliance-Managements, seiner Grundbegriffe und möglicher offener Fragen sowie zukünftiger Herausforderungen, die mit einem integrierten Blickwinkel analysiert werden³⁵.

³² Guidelines Manual, Chapter 8, Fassung vom 1. November 2013: 497-498 [PDF-Dokument]. Am 07. Juli 2014 heruntergeladen von der Webseite der United States Sentencing Commission: <http://www.ussc.gov/guidelines-manual/guidelines-manual>. Hervorhebungen im Text vom Verfasser.

³³ Vgl. Pieth, Low & Cullen, 2007.

³⁴ Vgl. Ax & Schneider, 2006.

³⁵ Und sieht sich damit auch in der Perspektive der analytischen Unternehmensethik Küppers – vgl. Küppers, 2006: 157ff.

5. Methode und Vorgehen

Die empirische Untersuchung ist in Form einer Experten-Befragung angelegt worden. Gesprächspartner von insgesamt neun Unternehmen unterschiedlicher Branchen (überwiegend DAX-Unternehmen und eine international tätige Unternehmensberatung) haben in ausführlichen qualitativen Interviews in der Zeit vom 19. März 2014 bis zum 30. Mai 2014 zu den vorgelegten Fragen Stellung genommen.

Dazu kommt ein weiteres Fallgespräch, das auf einem Interview und einer Podiumsdiskussion im Rahmen des sog. Ü3-Moduls der Master-Ausbildung an der Leuphana-Universität Lüneburg am 23. März 2014 mit Uwe Lübbermann, dem Markeninhaber von Premium Cola, beruht. Premium Cola versteht sich explizit als ethisches Unternehmen mit minimaler Dokumentation. Aufgrund des dezidiert alternativen Geschäftsmodells erschien es reizvoll, dieses Fallbeispiel unter einer systematischen Perspektive mit den Erfahrungen der anderen Gesprächspartner, die überwiegend aus DAX-Unternehmen kommen, zu „kontrastieren“.

Die Interviews wurden überwiegend mit zwei Interviewern und – bis auf eine Ausnahme – persönlich durchgeführt³⁶.

Ein Gespräch wurde als Telefoninterview geführt. Im Nachgang zum jeweiligen Gespräch haben alle Befragten den ihnen vorgelegten Mitschriften zugestimmt. Diese Aufzeichnungen wiederum dienen als Basis der vorliegenden Analyse. Mit den einzelnen Gesprächspartnern ist vereinbart worden, die Aussagen im Rahmen der Expertengespräche vertraulich zu behandeln. Daher werden wir entsprechende Zitate nur in anonymisierter Form verwenden.

5.1 *Das Fallbeispiel Premium Cola, oder: Compliance ganz anders*

Premium Cola „ist eine kleine Getränkemarkte ohne Büro, die seit über zwölf Jahren existiert und vieles bewusster regelt als die „normale“ Wirtschaft. Das Projekt wird von einem Internet-Kollektiv nach dem Prinzip der Konsensdemokratie gesteuert und bis in Details wie z.B. „Anti-Mengenrabatte“, „feste Umsatzanteile in die Alkoholismusvorsorge“ oder „veganer Etikettenleim“ optimiert - und bis zum freien Premium-Betriebssystem entwickelt.“³⁷

Premium ist deshalb für uns interessant, weil die Marke Premium und der Begründer des Konzepts, Uwe Lübbermann, mit ihrem „Kollektiv“ die Alternative eines explizit „ethischen“ Unternehmens vorlegen, das passive Compliance im Sinne von Kontrolle weitgehend durch gegenseitiges Vertrauen und – wie die Initiatoren es nennen – „Konsensdemokratie“ abgelöst hat.

³⁶ Die Ausnahme betrifft die Überlegungen zur Marke Premium Cola.

³⁷ Vgl. Internetauftritt, abgerufen am 6. Juli 2014: <https://www.premium-cola.de/>.

Angesichts einer Podiumsdiskussion zwischen Herrn Lübbermann und einem Vertreter von PwC im März 2014 in Lüneburg³⁸ legte Lübbermann sehr pointiert eine Reihe von Prinzipien aus dem „Betriebssystem“ von Premium dar, wie etwa:

- Entscheidungen dauern so lange, bis alle Beteiligten Konsens gefunden haben;
- Insbesondere die Kostenstruktur, aber auch möglichst viele andere Unternehmensdaten sind transparent und nachlesbar;
- Premium engagiert sich an unterschiedlichen Punkten, d.h., die Produktion wird CO²-neutral gestaltet durch Ausgleichsinvestitionen in Obststreuwiesen und es gibt keine Lieferung des Produkts über eine bestimmte Distanz, die im Rahmen einer initialen Ökobilanz ermittelt worden ist.

Es wird also schnell deutlich, dass Premium ein auf unterschiedlichen Ebenen „alternatives“ Geschäftsmodell vorlegt, das auf den ersten Blick nicht mit dem eines internationalen Konzerns verglichen werden kann (und auch so nicht will!).

Für die Diskussion der wirtschafts- und unternehmensethischen Fragen, die uns in der Paradoxie von Freiheit und Kontrolle im Unternehmen beschäftigen, kann die Fallvignette „Premium“ allerdings ein spannendes Korrektiv sein, die – unter sehr spezifischen Rahmenbedingungen – unter Beweis stellt, dass eine radikale Integritäts-Orientierung nicht von vornherein als „unrealistisch“ verworfen werden kann.

Spannend sind in diesem Zusammenhang vor allem die Rahmenbedingungen, die sich Premium im Betriebssystem gesetzt hat, und bei denen das Kollektiv eben besonderen Wert auf Kommunikation, Anspruchsgruppen-Management und Transparenz legt:

„Das Premium-Betriebssystem besticht daher durch solidarisch-kooperativen und „heterarchischen“ (Anm.: Premium) Umgang mit allen Stakeholdern (alle an der Supply-Chain beteiligten Partner-Unternehmen, alle Arbeitnehmer_innen sowie potentiell alle Kund_innen), denn alle haben gleichberechtigtes Mitspracherecht „in absolut allen Fragen der gesamten Organisation“ (ebd.). Somit wird dem genannten fachlichen Outsourcing ein im Management-Mainstream ungekanntes Maß an Insourcing im [sic.] Bezug auf Entscheidungsfindungsprozesse entgegengestellt. Die aus diesem Grund sehr große Zahl der Beteiligten wird Premium-Kollektiv genannt und fungiert als alleiniges Entscheidungsorgan in allen Belangen. Kommuniziert wird [...] primär per E-Mail-Verkehr, wobei die Entscheidungsprozesse konsensdemokratisch und weitestgehend heterarchisch ablaufen.“³⁹

³⁸ Am 23. März 2014 im Rahmen des überfachlichen Moduls „Ethik und der Werte“ der Master-Ausbildung der Leuphana Universität Lüneburg.

³⁹ Sederl, 2014: 36.

„Konsensdemokratie meint eine Form demokratischer Entscheidungsfindung, bei der nicht bloß dem Willen der Mehrheit gefolgt wird, sondern so lange diskutiert, argumentiert und verhandelt wird, bis eine Lösung gefunden ist, mit der alle zumindest leben können und einverstanden sind. Dies kann ein langwieriger und mühsamer Prozess sein – insbesondere, wie im Fall des Premium-Kollektivs, bei Inklusion aller Beteiligter und ihrer oft stark divergierenden Interessen -, hat jedoch in Kombination mit gleichberechtigter Mitsprache auf allen Ebenen den Vorteil, dass Minderheiten nicht benachteiligt werden und organisationales Handeln nicht den Interessen einzelner Beteiligter zuwider läuft.

Als Konsequenz dieser Entscheidungsstrukturen wird etwa deren nivellierende Wirkung genannt - das Kollektiv hat einen Mindestlohn ebenso definiert wie einen Maximallohn sowie die Anreizwirkung für alle Beteiligten, einander fair zu behandeln, da alle im selben Ausmaß über die Möglichkeit verfügen, auf verbindliche Entscheidungen Einfluss zu nehmen.“⁴⁰

Auch wer inhaltlich den skizzierten Maximen nicht folgen mag, wird anerkennen müssen, dass Premium auf seine Art Compliance erreicht, indem die genutzten Instrumente hoch integriert und mit klarer Funktionalität eingesetzt werden: das Zauberwort heißt also „Konsistenz“ und wird uns auch für die eigentliche Stichprobe noch öfter begegnen, um Hinweise zu erhalten, was die Spreu vom Weizen für eine nachhaltige und ethisch-integrierte Gestaltung von Compliance zu trennen vermag.

5.2 Leitthemen und grundlegende Auswertungskategorien

Im Ergebnis einer eigens durchgeführten Befragungsstudie mit Compliance-Verantwortlichen internationaler Unternehmungen legt Wulff (2011) ein Drei-Säulen-Modell⁴¹ des (integrierten) Compliance Managements vor, das unsere Suchbewegungen in den Interviews orientieren sollte.

⁴⁰ Ebd.: 36.

⁴¹ Wulff, 2011: 265, 298 bzw. 332 zu den einzelnen Säulen.

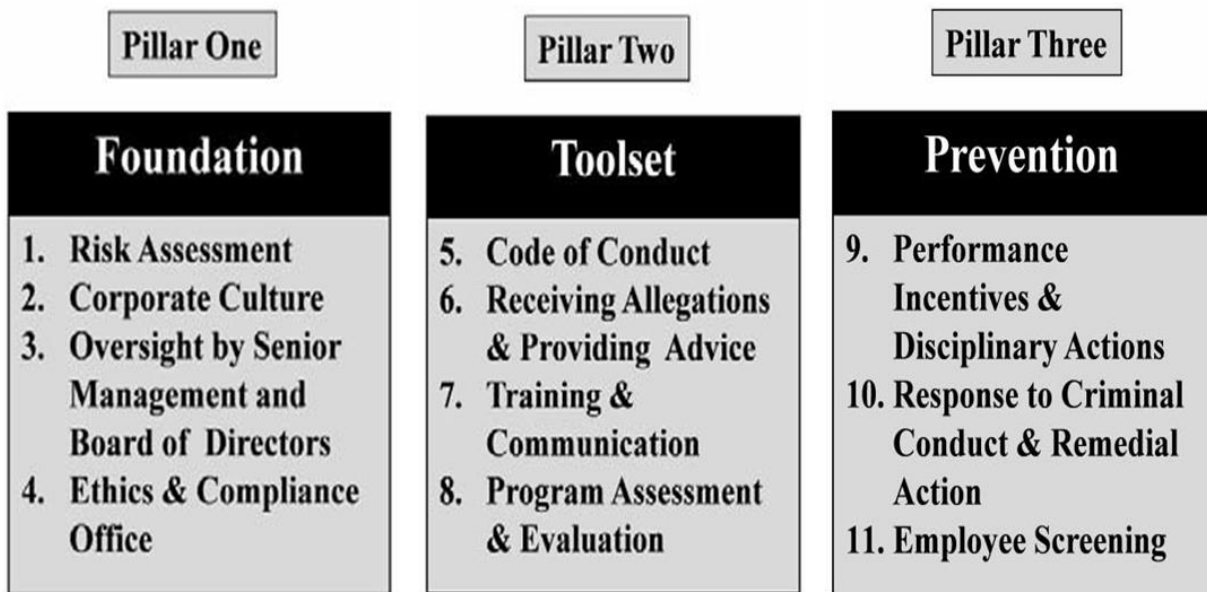


Abbildung 1: Drei-Säulen-Modell des Compliance Managements (Original in englischer Sprache)

Grundlagen: das Fundament des Compliance Managements

1. Grundlage eines systematischen und erfolgreichen Compliance Managements ist eine (rollierende) **Risikoeinschätzung**.
2. Zum Fundament gehört ebenfalls eine transparente **Unternehmenskultur**, die Integrität stärkt: als besonders wichtig wird die Einbindung der Top-Führungskräfte angesehen.
3. Berichtswege und **Kontrolle durch Management und Aufsichtsgremien** müssen klar definiert und von MitarbeiterInnen nutzbar sein.
4. Als ebenso unverzichtbar gilt die **organisatorische Verankerung der Compliance-Funktion** in der Organisation.

Instrumente: der Werkzeugkasten

1. Ein **Verhaltensstandard** bildet gleichsam das Grundgesetz der Organisation.
2. Instrumente, um auf Fehlverhaltensrisiken hingewiesen zu werden, gelten als wichtiger Bestandteil eines wirksamen Instrumentenkastens, wobei ein breites Spektrum von Möglichkeiten, **Hinweisgeber-Systeme** wirksam auszugestalten, zu berücksichtigen ist.
3. Bereits die ersten Regelungen der Federal Sentencing Guidelines Anfang der 1990er Jahre haben unterstrichen, wie wichtig **Training und Kommunikation** zur Entwicklung eines integren Unternehmensklimas sind.

4. Compliance Management-Systeme bedürfen, ebenso wie andere Managementsysteme auch, einer **Evaluations-Funktion, um kontinuierliche Verbesserungsprozesse einleiten und steuern** zu können.

Prävention: Nachhaltigkeit unterstützen

1. Mit Blick auf die Prävention zukünftiger doloser Handlungen kommt der Frage, ob **Compliance „Bonus-fähig“** ist ebenso, wie dem Problem, **aufgrund unterschiedlicher nationaler Gesetze als Unternehmen häufig nicht in der Lage zu sein, konsistent agieren zu können**, also ein und dasselbe Vergehen, in allen Ländern, in denen eine Organisation tätig ist, identisch zu sanktionieren, zentrale Bedeutung zu.
2. Ein weiterer Aspekt der nachhaltigen Umsetzung von Compliance bezieht sich nach Wulff (2011) auf die **Zusammenarbeit mit Ermittlungsbehörden und Sicherheitskräften** – offenkundig ein brisantes Thema, wenn ein Unternehmen in Ländern mit schwachen Governance-Strukturen⁴² tätig ist.
3. Ebenfalls an Grenzen des nationalen Rechts dürfte das Thema der **Integritätsüberprüfung von MitarbeiterInnen** stossen, für das gleichwohl – neben den liberaleren Möglichkeiten zur Durchführung und einer akzeptierten Praxis in den angelsächsischen Ländern - gerade im Umfeld sicherheitsrelevanter Produkte in Risikoländern ein Bedarf beschrieben wird⁴³.

Auf Basis der Untersuchung von Wulff (2011) wurde eine erste Themensammlung erstellt, die in den Interviews als grundlegende Orientierung diente und folgende Aspekte umfasst:

- **Instrumente einer ethisch-integrierten Unternehmensführung**
- **Bestandteile eines wirksamen Compliance-Programms?**
 - Risikoabschätzung und Risikomonitoring
 - Prävention und Schulung
 - Code of Conduct (Zweck, Entwicklung, Monitoring)
 - Hotline/Reporting
 - Ermittlung/interne Untersuchung

⁴² Vgl. z.B. zur Definition des ordnungspolitischen Rahmens Bertelsmann Stiftung (2009).

⁴³ Vgl. Fassbender, 2011.

- **Organisatorische Anbindung und Rollenverteilung zwischen Compliance, Sicherheit, Revision und HR**
 - Berichtswege und Beauftragung (Vorstand, Aufsichtsrat)
 - Stakeholder eines modernen internationalen Compliance Managements?

- **Historische Entwicklung und Orientierungsmarken von Compliance Management**
 - Bedeutung der Federal Sentencing Guidelines (1991)
 - Sarbanes-Oxley Act (2002)
 - OECD Guidelines for Multinational Enterprises

- **Aktuell und zukünftig relevante Aktionsfelder**
 - Unternehmensprozesse und ethisch-orientierte Steuerung: wo greift heute Compliance (nicht)?
 - Wo zeigen sich Bedarfe und Chancen für zukünftige Governance-Ansätze?
 - Wie sieht das Zueinander ethischer und rechtlicher Präventions-Instrumente in der Praxis aus?

Zu ergänzen bleibt, daß qualitative Sozialforschung, wie sie in dieser Studie für ein neues und noch wenig beforschtes Themenfeld gewählt wird, großen Wert auf die Entwicklung von Hypothesen und weniger auf die Überprüfung von Vorannahmen legt:

„The interviewer follows his or her set of questions during the interview, but the interview is guided rather than dictated by the interview guide. The re- searcher has an idea of the field of interest and question to pursue, but the goal is to go as far as possible into the social and psychological world of the respondent. Hence the interviewee should actively influence the direction the interview takes and be able to introduce issues the researcher has not thought about. They are considered to be the experts on the subjects and should be provided with the maximum opportunity to tell their own story.“⁴⁴

5.3 Der Auswertungsprozeß

Die Auswertung der Gesprächsprotokolle ist zweistufig erfolgt. In einem ersten Schritt wurden alle Aussagen zu einem Leitthema bzw. einer Leitfrage (siehe oben) aggregiert und das dahinterliegende semantische Netzwerk einer quantitativen Inhaltsanalyse unterzogen.

Auf diesem Wege sollten Schwerpunktbildung und Interpretation objektiviert werden. Außerdem dienen die Ergebnisse als Hilfsmittel für den interpretativen und deutenden Zugang zum Material in der zweiten Auswertungsstufe.

⁴⁴ Wulff, 2011: 124.

Das Vorgehen *insgesamt* sieht sich in der Tradition qualitativer Sozialforschung, wie sie Wulff (2011) zusammenfasst:

“Qualitative researchers study subjects in their natural setting to try to understand and interpret phenomena in terms of meanings people bring to them [...]. In contrast to quantitative research, hypotheses and theories are seen here at the end of the research process.”⁴⁵

5.3.1 Quantitative Inhaltsanalyse

Die quantitative Inhaltsanalyse wurde mit Hilfe zweier Softwarelösungen des „Center of the Computational Analysis of Social and Organization Systems“ (CASOS) an der Carnegie Mellon Universität Pittsburgh durchgeführt, die beide frei verfügbar sind:

- **AutoMap**⁴⁶ ist ein Programm zur computergestützten Inhaltsanalyse⁴⁷, das zur Vorbereitung aller Antworten für ein Oberthema eingesetzt wurde, um einerseits Texte für eine semantische Netzwerkanalyse vorzubereiten und andererseits über Worthäufigkeiten und grundlegende Auswertungsroutinen einen Überblick über die jeweiligen Antworten der Interviewpartner unter quantitativer Perspektive zu gewinnen.
- **ORA**⁴⁸ (ursprünglich „Organizational Role Analysis“) ist eine Software, mit der (auch) sogenannte semantische Netzwerke, die über AutoMap extrahiert worden sind, visualisiert werden⁴⁹. Ein semantisches Netzwerk ist, vereinfacht ausgedrückt, eine graphische Darstellung zentraler Ideen und Konzepte eines Textes und deren Verknüpfung miteinander.

⁴⁵ Wulff, 2011: 123.

⁴⁶ Carley, Columbus & Landwehr, 2013.

⁴⁷ “AutoMap is an advanced text mining system. It operates in 4 modes. First, it can do classical content analysis; i.e. concepts and their frequency. Second, it extracts the semantic network; i.e. concepts and their relation to each other. Third, it cross classifies the concepts into their ontological categories such as agents and locations which results in meta-network. This includes, e.g. the social network. Fourth, it utilizes post processing to infer various aspects of sentiment” (ebd.: iii).

⁴⁸ Carley et al., 2013.

⁴⁹ „ORA is a network analysis tool that detects risks or vulnerabilities of an organization’s design structure. The design structure of an organization is the relationship among its personnel, knowledge, resources, and tasks entities. These entities and relationships are represented by the Meta-Matrix. Measures that take as input a Meta-Matrix are used to analyze the structural properties of an organization for potential risk. ORA contains over 100 measures which are categorized by which type of risk they detect. Measures are also organized by input requirements and by output. ORA generates formatted reports viewable on screen or in log files, and reads and writes networks in multiple data formats to be interoperable with existing network analysis packages. In addition, it has tools for graphically visualizing Meta-Matrix data and for optimizing a network’s design structure. ORA uses a Java interface for ease of use, and a C++ computational backend“ (Carley et al., 2013: iii).

Der Originaltext wird in AutoMap erfasst, dort weiter vereinbart und in ein semantisches Netz überführt. Das semantische Netz wiederum kann in ORA dargestellt werden⁵⁰.

Für die Auswertung konzentriert sich die jeweilige Darstellung auf sog. „Stars“, also zentrale Konzepte und Bündel von Begriffen und Ideen.

5.3.2 Qualitative Inhaltsanalyse

Für die qualitative Inhaltsanalyse wurden alle Interviews auf mit Blick auf zentrale Aussagen und wesentliche Elemente der jeweiligen Compliance-Management-Systeme hin bewertet. Als Grundlage diente das das Kategoriensystem von Wulff (2011 – siehe Kapitel 5.2)

Außerdem wurde jedes Unternehmen einem Rating auf den beiden Dimensionen „Compliance-Orientierung“ und „Integritäts-Orientierung“ unterzogen.

⁵⁰ Für eine Übersicht zum Zusammenspiel von AutoMap und ORA vgl. Carley & Columbus, 2012.

6. Ergebnisse

6.1 Überblick und Struktur der Ergebnisdarstellung

Die Interviews wurden mit Hilfe sechs übergreifender Themen-Gruppen zusammen gefasst.

- Einer verdichteten Einschätzung zu **Kernthemen und zur Identität der Compliance-Einheit** des jeweiligen Interviewpartners folgen
- Überlegungen zu **in der Organisation eingesetzten Instrumenten des Compliance-Managements** sowie
- Hinweise zur **Implementierung** („Training und Kommunikation“).
- Dann werden die **Praxis der Compliance und die jeweiligen Herausforderungen**, die sich dem Unternehmen stellen, vertieft.
- Im nächsten Teil wird explizit dem **Verhältnis von Compliance und Ethik** in den Organisationen der befragten Experten nachgegangen.
- Abschließend wurden die Interviewpartner nach **zukünftigen Herausforderungen und Trends** befragt.

Auf den folgenden Seiten werden für jedes dieser Themen zuerst die Auswertungsergebnisse für die semantischen Netzwerke und dann die korrespondierende qualitative Auswertung dazu präsentiert.

6.2 Kernthemen und Identität der Compliance-Einheit

6.2.1 Quantitative Inhaltsanalyse

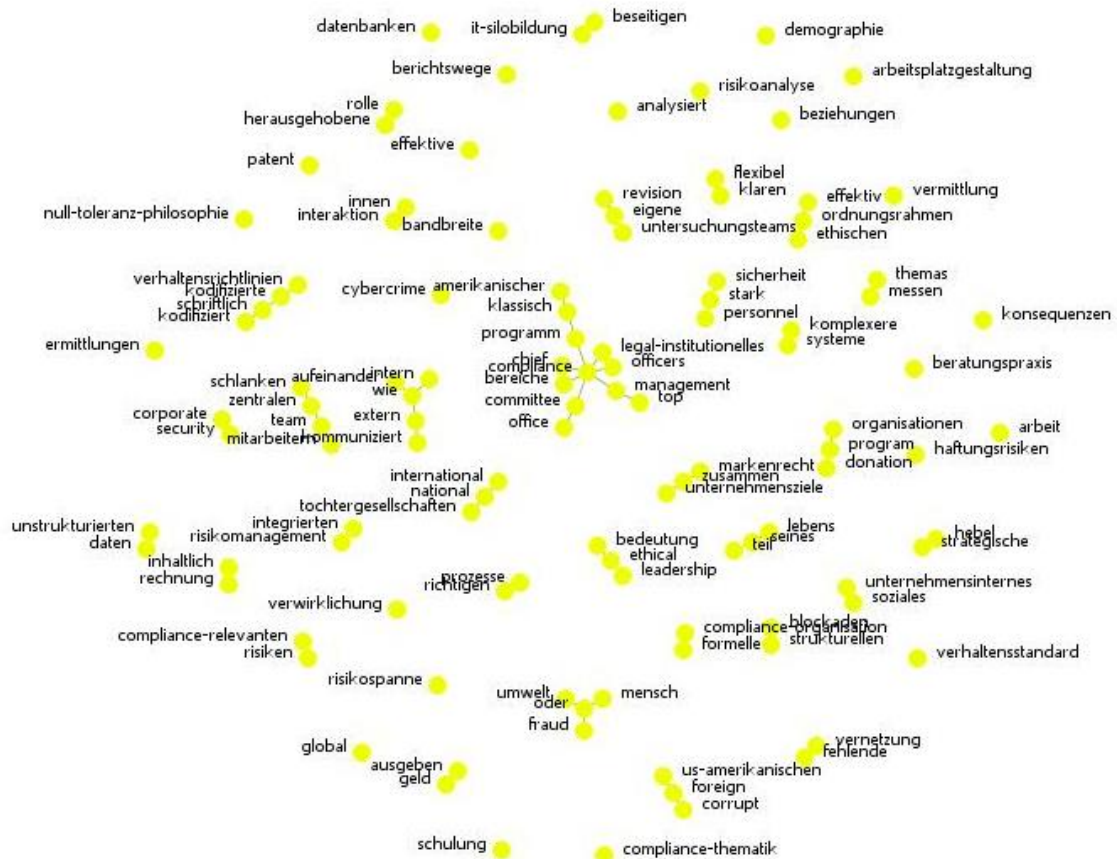


Abbildung 2: Visualisierung des semantischen Netzwerks für die Überblicksaussagen der Interviewpartner (Kernkonzepte)

Die Abbildung zeigt die Zentralbegriffe über alle Interviewprotokolle hinweg, die die Aussagen der Befragten zur übergreifenden Frage nach Kernthemen und zentralen Aspekten der Compliance-Funktion betreffen.

Es lassen sich dabei die folgenden Schwerpunkte identifizieren

- Compliance beschäftigt sich mit dem Risiko-Portfolio eines Unternehmens.
- Zentrales Thema der Compliance-Funktion ist die Abwehr und Prävention von Fraud.
- Von wachsender Bedeutung sind Fragen des internationalen Compliance Managements, die z.B. die „Ausstrahlung“ relevanter gesetzlicher Rahmenbedingungen, etwa in UK oder den USA, in andere Regionen betreffen.
- Weitere Leitthemen beziehen sich auf
 - die interne Organisation von Compliance,

- die Geltungsbreite von Regelungen, hinter der sich eine Debatte um Universalismus bzw. lokale Entscheidungsrationalität spiegelt,
- den Instrumentenkasten von Revision und Compliance-Verantwortlichen sowie
- die Kommunikation des Themas in modernen Unternehmen.

6.2.2 Qualitative Inhaltsanalyse: Kernthemen und Identität der Compliance-Einheit

Für die qualitative Auswertung werden jeweils Leitthemen ausgewählt und mit charakteristischen Zitaten aus den Interviews hinterlegt.

Compliance Organisation

Eine wichtige übergreifende Rolle spielt in den Aussagen der Interviewpartner die Organisation des Compliance Managements, die als überwiegend erfolgskritisch angesehen wird, sozusagen „*Form follows Function*“! Insofern stellt Compliance Management ein Managementsystem, wie andere auch dar.

Es wird unmittelbar deutlich, daß mit diesem überwiegend geteilten Grundverständnis ein hoher Integrationsdruck einher geht, der es mehr als verständlich macht, daß – jedenfalls auf den ersten Blick – in der Welt der Corporate Compliance „alle Katzen gleich grau“ sind.

„Die richtige Organisation und die richtigen Prozesse sind in der Compliance-Thematik „mehr als die halbe Miete“. Compliance ist auch nicht einfach die Fortsetzung des Rechts mit anderen Mitteln, insofern gehören Juristen natürlich in jedes Compliance-Team, aber in die Leitung nur, wenn sie ein entsprechendes Prozess-Verständnis mitbringen!“ [1]⁵¹

„Das Unternehmen nutzt die ganze Bandbreite von Compliance-Instrumenten von der Risikoanalyse bis zu Schulung und Evaluation. Dabei sind die Anerkennung im Business und die klare Verankerung im Top Management besonders wichtig.“ [6]

„Die [...] Group Compliance Organisation ist auf einen ständigen und kontinuierlichen Verbesserungsprozeß hin ausgerichtet und folgt insofern den gleichen Grundprinzipien, nach denen auch Qualitätsmanagement-, Umwelt- oder Gesundheitsmanagementsysteme funktionieren (PDCA-Zyklus).“ [2]

„Es kommt darauf an, operationalisierbare Compliance-Ziele festzulegen und entsprechende Kontroll- und Messverfahren festzuschreiben.“ [4]

⁵¹ Bei den Zitaten aus den Interviews wird jeweils in eckigen Klammern auf das entsprechende Gesprächsprotokoll verwiesen, das nicht Teil dieser Ausgabe ist.

Es gibt allerdings auch erste Hinweise darauf, daß bei „Tageslicht“ (und unter Berücksichtigung unternehmenskultureller Besonderheiten) ganz unterschiedliche Schattierungen und Farbgebungen aufscheinen können.

Hierzu wird in unterschiedlichen Begriffen immer wieder auf den sog. „Tone from the Top“ und die Orientierungsfunktion, die vor allem Vorstand, aber auch Aufsichtsrat, sowie generell die Führungskräfte eines Unternehmens haben, eingegangen.

„Bei [...] arbeiten die Bereiche Recht, Revision und Corporate Security bisher sehr erfolgreich, aber nichts als eigenständige Organisationseinheit für die Compliance-Funktion bei der Verwirklichung entsprechender Unternehmensziele zusammen. Schriftlich kodifizierte Verhaltensrichtlinien werden traditionell und komplementär durch eine integritätsfördernde Kultur ergänzt, die im „Tone from the Top“ eindeutig zu rekonstruieren ist.“ [9]

Anreiz- und Dilemma-Management

Ein Spannungsfeld, das sich durch alle Facetten der Interviews durchziehen wird, zeigt sich von Anfang an in der Art und Weise, wie sehr die Befragten eine **globale Geltung des Regelwerks betonen oder die Geltung von Bandbreiten anmahnen, mithin auf lokale Umsetzungsrationalität setzen**.

Eine weiterer Spannungsbogen scheint ebenfalls bereits sehr früh in den Gesprächen auf, wenn es um das **Zueinander von Sanktionierung und Vertrauen** geht.

Während international agierende Unternehmen anglo-amerikanischer Prägung in unserer Stichprobe den universalistischen Geltungsanspruch sehr klar vertreten, scheinen die deutschen Unternehmen ehr dem Grundsatz „Klar in der Sache, aber flexibel in der Umsetzung“ zu folgen:

„[Das Unternehmen] verbindet ein legal-institutionelles Compliance Programm klassisch amerikanischer Ausprägung mit einem dreistufigen Ansatz im Wertemanagement [...].Im Kern geht es darum, individuelle ethische Aspekte zu betonen und den ethischen Ordnungsrahmen effektiv zu ergänzen.“ [3]

„Übergeordnete Prinzipien, die schriftlich kodifiziert sind, unbedingt gelten und intern wie extern kommuniziert werden. Quasi ein spezifisches Wertedogma, das mit einer Null-Toleranz-Philosophie unterlegt ist.“ [3]

„Man muss die Leute spüren lassen, was gut und richtig ist und was nicht. Eine gute Erziehung ist nicht alles. Die nachhaltige Implementierung von Normen und Werten muss

anreizkompatibel sein und unter motivationalen Aspekten mit Boni und negativen Sanktionen arbeiten.“ [4]

„Es geht uns in der Arbeit um „Lösungen mit Augenmaß“. Der Mensch zählt, oder: „Compliance goes SAP“ wäre eher nicht unser Motto. Mit einem schlanken zentralen Team und im Business gut verankerten Ansprechpartnern in der Fläche wird eine Compliance Organisation angestrebt, die bei klaren Grundsätzen flexibel auf die spezifische Situation vor Ort eingehen kann.“ [7]

„Es ist eine große Aufgabe, hochanalytische, hoch motivierte und besonders fleißige Menschen mit Bandbreiten des Verhaltens vertraut zu machen“. [8]

Anspruch auf integrative Lösungen

Einzelne Stimmen machen bereits in den grundlegenden Überlegungen deutlich, wie wichtig ihnen für ein erfolgreiches Compliance Management der Integrationsgrad – man könnte auch sagen, die Konsistenz⁵², eines Lösungsangebotes ist, funktional, wie konzeptionell, was das Vorhandensein, aber auch die richtige Kommunikation der Instrumente und Programme angeht:

„Niemand will Geld ausgeben – schon gar nicht für Prävention. Es muss also Sensibilisierung dafür geschaffen werden, dass es nicht darum geht, immer komplexere Systeme zu implementieren, sondern effizienter zu werden. Das kann nur gelingen, wenn die Bereiche Compliance, Legal, Risikomanagement, Security, Revision und HR an einem Strang ziehen.“ [5]

⁵² Vgl. Suchanek & von Broock, 2009.

6.3 Eingesetzte Instrumente des Compliance-Managements

6.3.1 Quantitative Inhaltsanalyse

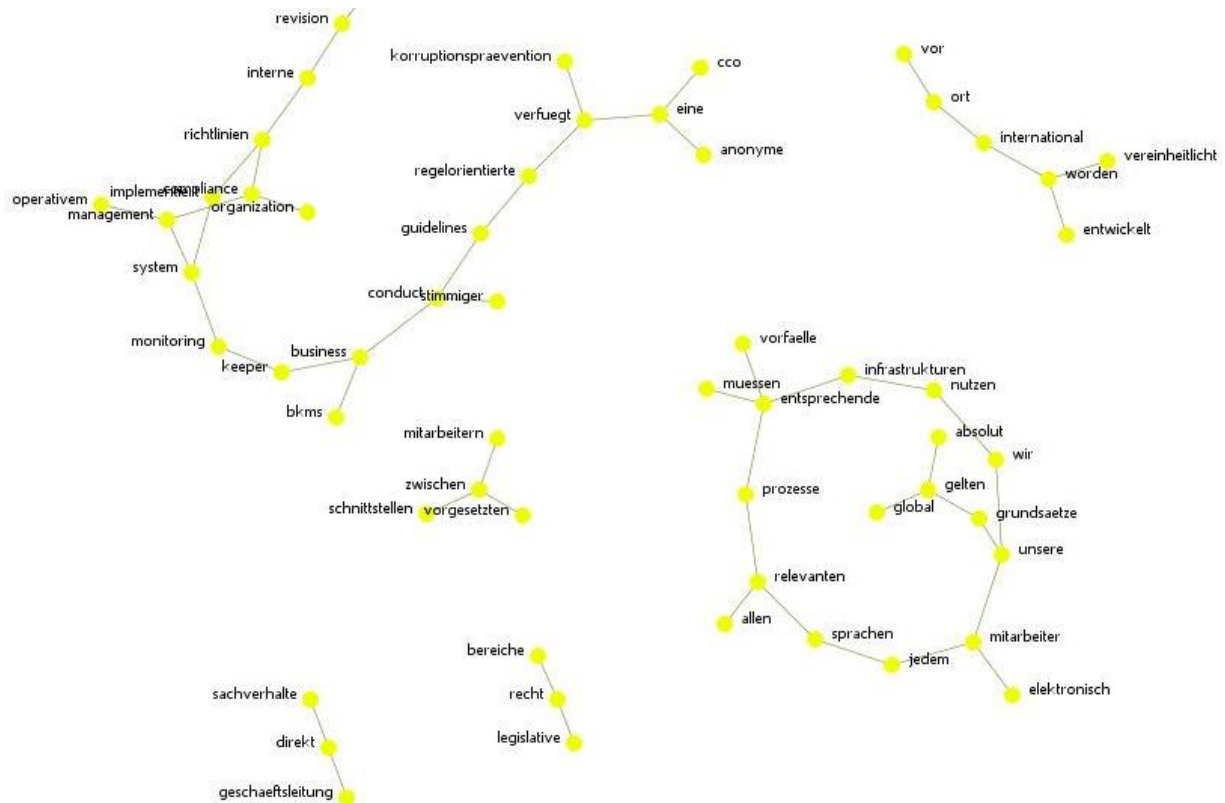


Abbildung 3: Visualisierung des semantischen Netzwerks für die Aussagen der Interviewpartner zu den Compliance-Management-Instrumenten, die sie nutzen

Die Abbildung zeigt die Zentralbegriffe über alle Interviewprotokolle hinweg, die die Aussagen der Befragten zu eingesetzten Instrumenten im Compliance Management betreffen.

Dabei werden die folgenden Schwerpunkt deutlich:

- Existenz direkter Berichtswege zur Geschäftsleitung bzw. übergeordneten Stellen.
- Vorhandensein von Reportingprozessen, die international stabil funktionieren und darauf aufbauen, dass alle Mitarbeiter Zugang zu den entsprechenden Regularien haben.
- Vorliegen von einheitlichen Standards und Vorgehensweisen.
- Aufbau klarer Organisationsstrukturen und Prozesse in der Compliance-Funktion, die insbesondere die Arbeitsteilung zwischen Revision, Recht (und gegebenenfalls anderen beteiligten Einheiten) betreffen.
- Dies betrifft auch Transparenz über die Rolle der operativen Führungskräfte bei der Gestaltung wirksamer Compliance.

6.3.2 Qualitative Inhaltsanalyse: Eingesetzte Instrumente des Compliance-Managements

Für die qualitative Auswertung werden jeweils Leitthemen ausgewählt und mit charakteristischen Zitaten aus den Interviews hinterlegt.

Leitinstrumente: Risikomanagement / Risikoassessment und Code of Conduct

Erwartungskonform und übereinstimmend mit den Ergebnissen von Wulff (2011) kommt der Risikoeinschätzung und Risikobewertung bei nahezu allen Gesprächspartnern eine Schlüsselrolle zu. Dies gilt auch für ein Dokument, das Grundlagen und Grundprinzipien beinhaltet. Der Code of Conduct gehört damit zu den Elementen des (heutigen) Compliance Managements, die bereits in den Diskussionen der Business Ethics als Herzstück eines Programmes galten⁵³:

„Wenngleich die spezifische Mechanik der Risikoanalysen der Vertraulichkeit unterliegt, wird im Interview dennoch deutlich, dass die Kenntnis ausgewählter Risikomarker, die statistisch miteinander zu einem Score verknüpft werden, aus dem sich die Hitliste der jährlichen Compliance Audits einiger hundert legal entities ergibt, als zentraler Wissensvorsprung für ein umfassend Evidenz-basiertes Compliance Management System gilt.“ [2]

„Mit Blick auf die Vorfallslage und die Trends, die wir wahrnehmen, richten wir das jährliche Fraud-Risk-Assessment und die daraus abgeleiteten Prüfpläne und Schulungsthemen jeweils neu aus.“ [6]

„Natürlich gibt es aus in unserem Haus eine Risikoeinschätzung. Im Zentrum unserer Überlegungen jedoch steht der Code of Conduct und eine Philosophie, die Selbstverpflichtung und Selbstverantwortung ausdrücklich wertschätzt.“ [1]

„Formulierung stimmiger Conduct Guidelines. Um Inkonsistenzen zu vermeiden, sollte sich Compliance initial zunächst dezidiert mit der eigenen Unternehmenskultur auseinandersetzen. Ein gutes Selbstverständnis erleichtert auch die Integration anderer Zielfunktionen und die Entwicklung und Organisation von Schnittstellen im Compliance Management.“ [5]

⁵³ Siehe Wieland, 1993: 30-31: „Wenn der CEO und das Board of Directors Konsequenz zeigen, ist die Durchsetzung des „Code“ als ein „living document“ gelungen. Wenn nicht, ist er in seiner Bedeutung radikal entwertet. Die Geschichte der amerikanischen Business-Ethics-Bewegung ist voller Beispiele hierfür, und sie gehören mittlerweile zu den „Stories“, die dem Unternehmen Leben, Profil und Kontinuität verleihen. Es sind diese „Stories“, die sich um die Durchsetzung des „Codes“ ranken, die dem Unternehmen das ermöglichen, wonach es in einer unübersichtlichen Firmenlandschaft immer streben muß: Make a difference!“

Hinweisgebersysteme sind wichtig, aber nach wie vor nicht unumstritten

Eine interessante Differenzierung zeigt sich beim Ansatz interner oder externer Hinweisgeber-Systeme, die einerseits fast durchgängig eingesetzt werden, aber dennoch bei Verantwortlichen und Vorgesetzten teilweise ambivalent beurteilt werden:

„Das Fallmanagement greift in einem intensiven Diskussionsprozeß sowohl auf Hinweise zurück, die aus den regulären Systemprüfungen kommen, wie auf Informationen, die über andere Eingangs- bzw. Infokanäle, wie z.B. die Hotline, kommen.“ [6]

„Einer Denunziationskultur wollen wir allerdings unbedingt vorbeugen und für eine anonyme Anzeige nur im Ausnahmefall ermutigen. Aufklärungsmaßnahmen dürfen keinen Inquisitionscharakter haben, die Unschuldsvermutung muss absolut gelten. Deswegen müssen entsprechende Prozesse so ausgerichtet werden, dass eine sorgfältige Vorvalidierung möglich ist.“ [1]⁵⁴

Instrumenteneinsatz braucht eine Haltung

Einer der Befragten aus einem Unternehmen mit anglo-amerikanischem Hintergrund hat gerade beim Thema der Instrumentennutzung noch einmal sehr pointiert darauf verwiesen, dass dem Einsatz von Tools immer eine entsprechende Einstellung und Haltung vorausgehe, die letztendlich über den Erfolg und die – intern, wie extern wahrgenommene - Konsistenz und Identität eines Unternehmens beim Compliance Management entscheidet.

Die Bedeutung der „Haltung“ wird im Übrigen auch von Gesprächspartnern geteilt, die eher skeptisch sind, was universalistische Geltungsansprüche von Programmen angeht. Insofern stimmen material sehr unterschiedliche mentale Modelle von Compliance in der Bedeutung, die sie individueller Vorbildwirkung und moralischer Praxis geben, dennoch überein!

„Ausnahmen gibt es nicht – auch wenn wir im Wettbewerb mit Unternehmen, die keine vergleichbaren Compliance Richtlinien implementiert haben (Stichwort: China), klare Wettbewerbsnachteile erfahren. Unsere Grundsätze gelten global und rigoros. Einen Fall Hoeneß, der trotz anhängigem Strafverfahren als AR-Vorsitzender der FC Bayern München AG

⁵⁴ Gerade vor diesem Hintergrund ist die Argumentation bei Pies, 2008 (11-12) interessant, der den bereits eingeführten Mechanismus der ökonomischen Ethik anführt, gezielt Regelungen durch Dilemma-Management herbei zu führen: „Viele Verhaltenskodizes sehen anonyme Meldeverfahren vor. Mit ihrer Hilfe können Missstände oder Verdachtsmomente – etwa im Fall von Korruption – mitgeteilt werden, ohne dass der einzelne Informant befürchten muss, Opfer von Repressalien zu werden. Damit wird ein Dilemma etabliert: Korrupte Mitarbeiter können nicht länger darauf setzen, dass Mitwisser im Unternehmen aus Angst oder aus falsch verstandener Loyalität ihr Wissen verschweigen. Anstelle von Vertrauen wird hier punktuell Misstrauen programmiert – mit einer stark präventiven Wirkung.“

im Amt geblieben ist, hätte es mit [...] als Sponsor und Aufsichtsratsmitglied nie und nimmer gegeben.“ [3]

„Wir vergleichen unser Verständnis von Compliance und Integrität gerne mit einem alten preußischem Armeemantel: der ist nicht modern, er kratzt und erschwert manche Bewegung, aber er wärmt im Winter, schützt vor Schnee und Regen und gibt sozusagen Richtung. Anders gesagt: bei uns hat das Thema vor allem mit Korpsgeist zu tun, den wir pflegen und an dem wir unsere Mitarbeiter messen.“ [8]

Compliance Management organisiert Compliance, aber es stellt sie nicht her

Zum richtigen Instrumenteneinsatz gehört auch ein klares Verständnis von Rollen und Aufgaben im Compliance Management, mithin ein Bekenntnis dazu, wer welchen Beitrag zu wirkungsvoller Compliance zu leisten hat:

„Es macht Sinn, den Schwerpunkt im Risikomanagement an den Schnittstellen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern auf der einen sowie zwischen Mitarbeitern und Kunden auf der anderen Seite abzubilden.“ [4]

„In der eigentlichen Compliance Funktion widmen wir uns in der zweiten Verteidigungslinie vor allem der Effektivität der relevanten Prozesse. Dabei kommt es entscheidend darauf an, sich in einem nicht autoritativen Stil ernsthaft mit den Mitarbeitern, ihren Problemen und Ihrem Verhalten zu beschäftigen. Nur, wer wirklich zuhört und offen über Fehler diskutieren kann, wird tragfähige Lösungen entwickeln und akzeptierte Verfahren etablieren. Effektive Compliance braucht eine neue Fehlerkultur.“ [4]

„Besonderen Wert legt die Organisation auf die Compliance-Prozesse vor Ort. Die Ansprechpartner in den Gesellschaften sind gestandene Persönlichkeiten und das gemeinsame Gespräch über Fälle und Lösungsansätze prägt das Bild. Generell gilt, daß Beratung vor Ort stattfindet und Regelverstöße dann zentral gemeldet werden.“ [7]

Die hier aufscheinende Stakeholder-Management-Ansatz dürfte in der Praxis des Compliance Managements zu den schwierigsten Herausforderungen zählen, denn bekanntermaßen heißt „das richtige Vorgehen kennen“ noch längst nicht, dass auch die korrespondierende, richtige Umsetzung gelingt!

Neue Herausforderungen entstehen durch wachsende Internationalisierung

Die dynamisch fortschreitende Globalisierung der Geschäftstätigkeit wirft immer wieder die Frage nach der Nutzung bisher eher vernachlässigter Instrumente und Vorgehensweisen auf:

„Standardisierte, präventive Screenings von Mitarbeitern in Schlüsselpositionen, Geschäftspartnern und Subunternehmern (Compliance Due Diligence) sind bisher nicht vorgesehen. Vor dem Hintergrund zunehmender Internationalisierung und einer Verlagerung von Standorten nach Osteuropa wird ein ganzheitliches Compliance Management System implementiert.“ [9]

Insofern sind bestimmte Verfahren und Vorgehensweisen, die in der Bundesrepublik vor personalrechtlichen Herausforderungen stehen, wie das exemplarisch für den Einsatz von sogenannten Integritäts-Tests bzw. die personenbezogene Hintergrundrecherche zu Leumund und Reputation gilt, im Ausland durchaus Bestandteil des Instrumentenkastens, mit dem die Compliance-Funktion unternehmerische Risiken zu minimieren versucht.

6.4 Implementierungswege / Training und Kommunikation

6.4.1 Quantitative Inhaltsanalyse

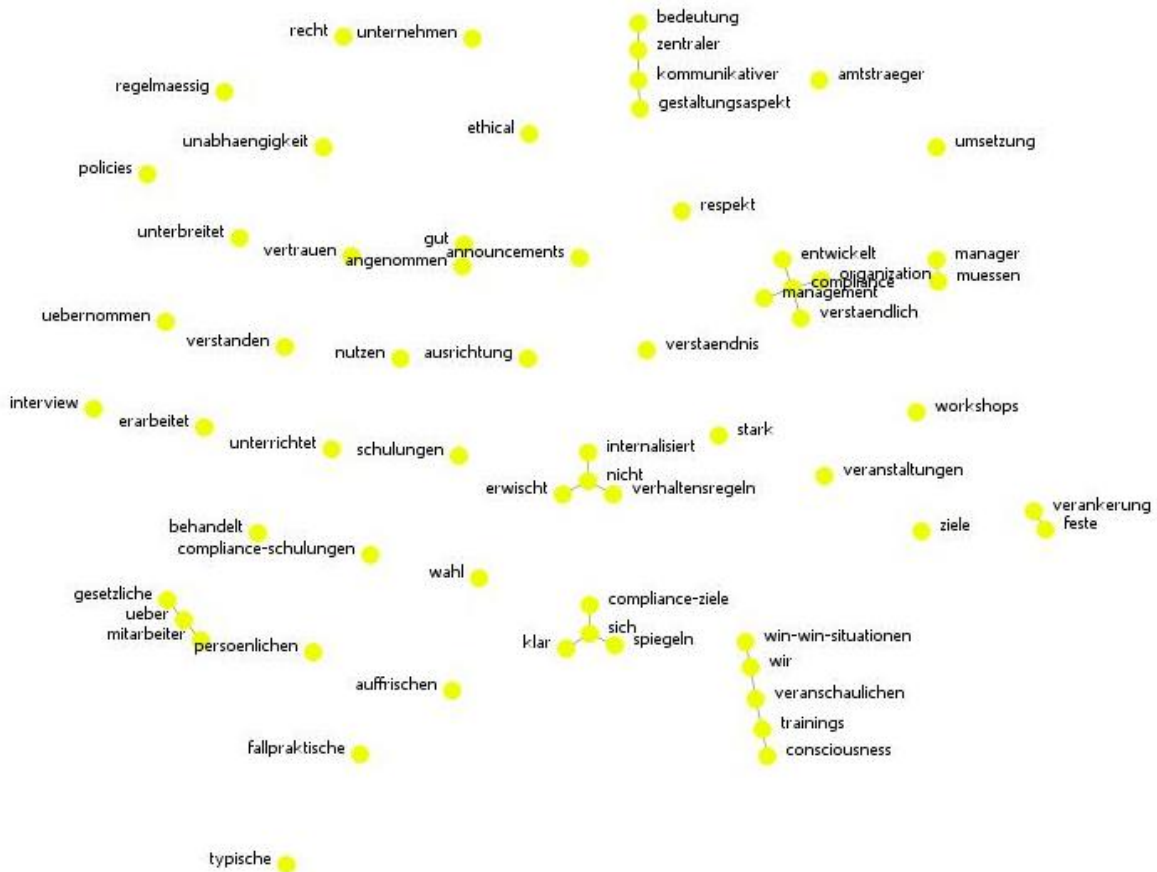


Abbildung 4: Visualisierung des semantischen Netzwerks für die Aussagen der Interviewpartner zur Implementierung von Compliance

Die Abbildung zeigt die Zentralbegriffe über alle Interviewprotokolle hinweg, die die Aussagen der Befragten zu Implementierungsthemen, also allen Fragen von Training und Kommunikation, im Compliance Management betreffen.

Dabei werden die folgenden Schwerpunkt deutlich:

- Fallarbeit (anonymisierte, typische Vorkommnisse) ist ein wichtiger Bestandteil, um *Sense of Urgency* und Betroffenheit herzustellen, damit häufig anzutreffende Abwehrreaktionen („Kriminalität gibt es, aber nicht bei uns.“) überwunden werden können.
- Auch Compliance braucht einen Business Case bzw. Nutzenargumente, um Positionen und Argumente zielgenau zu formulieren.
- Compliance-Kommunikation braucht Information *und* Dialog. Die Kunst besteht im richtigen Zueinander der Tools und Vorgehensweisen. Das beinhaltet auch, Sponsoren und Topführungskräfte bei der Verbreitung relevanter Botschaften aktiv einzubeziehen.

6.4.2 Qualitative Inhaltsanalyse: Implementierungswege / Training und Kommunikation

Für die qualitative Auswertung werden jeweils Leitthemen ausgewählt und mit charakteristischen Zitaten aus den Interviews hinterlegt.

Dabei folgen die Überlegungen zu Training und Kommunikation einem Dreiklang von Argumenten, der sich mit ausgewählten Zitaten sehr deutlich rekonstruieren lässt:

Wertschätzung und Praxisnähe

Keine wirksame Kommunikation der Compliance-Botschaften ohne Wertschätzung für das Publikum und explizite Praxisnähe:

„Verankern der Botschaft, das heißt: positiv, durchaus auch unterhaltend, ohne Drohung!“ [1]

„Ein großes Unternehmen mit herausragender Markenkraft kann bei Korruptionsangeboten im Ausland eine Palette von Maßnahmen nutzen und gegebenenfalls gezielt eskalieren. Wir legen in den Compliance-Schulungen für unsere Händlerorganisationen größten Wert auf praxisnahe Fallarbeit und einen Coaching-orientierten Ansatz, der im übrigen sehr gut angenommen wird. Compliance findet dann Akzeptanz, wenn wir auch konkrete Lösungsmöglichkeiten anbieten.“ [2]

Vorbildwirkung und Nutzen

Compliance-Manager haben offenkundig in den letzten Jahren viel von Change Managern gelernt, indem sie dezidiert den Nutzen von Compliance in das Zentrum ihrer Botschaft rücken und den Beitrag, den Sponsoren und Machtpromotoren für die Verankerung von Compliance leisten, verdeutlichen:

„Eine feste Verankerung von Compliance im gesamten Unternehmen wird durch regelmäßige Intranet Announcements der Geschäftsleitung unterstützt, in denen man sich klar zu einer ethisch integrierten Unternehmenssteuerung bekennt sowie Ziele und strategische Ausrichtung der Compliance Organisation vorstellt.“ [3]

„Kulturstiftende Aufgaben müssen von Führungskräften übernommen werden, die die Klaviatur der weichen Faktoren beherrschen.“ [5]

„Als zentraler kommunikativer Gestaltungsaspekt wird *Ethical Leadership* gesehen. Wo Anspruchshaltung und Führungsverhalten nicht zusammenpassen, divergieren auch Unternehmensziele und Arbeitnehmerinteressen.“ [9]

„In Schulungen und Trainings veranschaulichen wir Win-Win-Situationen [...] gerne am Beispiel der Roten Ampel: *Wenn ich selbst über rot fahre und immer damit rechnen muss, dass auch andere die Kreuzung bei rot überqueren, kann man sich am Ende auch auf ein grünes Signal nicht mehr verlassen. Nur Kooperation führt am Ende zum Ziel. Ein derartiges Verständnis für relevante Risiken und logische Zusammenhänge scheint nahe zu liegen, muss häufig aber im konstruktiven Dialog erarbeitet werden.*“ [4]

Verständlichkeit und Marketing

Eine besondere Herausforderung sehen die Befragten auch darin, komplexe Sachverhalte angemessen aufzubereiten, Ähnlich, wie im klassischen Vertrieb, betrifft das die Didaktik der Informationsvermittlung ebenso wie die Person des „Compliance-Kommunikators“:

„Compliance Manager müssen Sales Manager sein! Schließlich geht es nicht nur darum, Mitarbeiter zu belehren, sondern wirklich abzuholen und zu gewinnen.“ [5]

„Wir bündeln Ermittlungs- und Risiko-Kompetenz und nehmen auch die Awareness-Komponente wahr, die zentral ist, um Breitenwirkung zu entfalten.“ [6]

„Compliance muß verständlich sein: deshalb legen wir im Augenblick besonders großen Wert auf ein mehrstufiges eLearning-Programm in Form sogenannter „Espresso-Trainings“, also sinngemäß Inhalten, die in 10 Minuten bearbeitet und verstanden werden können.“ [7]

6.5 Herausforderungen der Compliance-Praxis

6.5.1 Quantitative Inhaltsanalyse

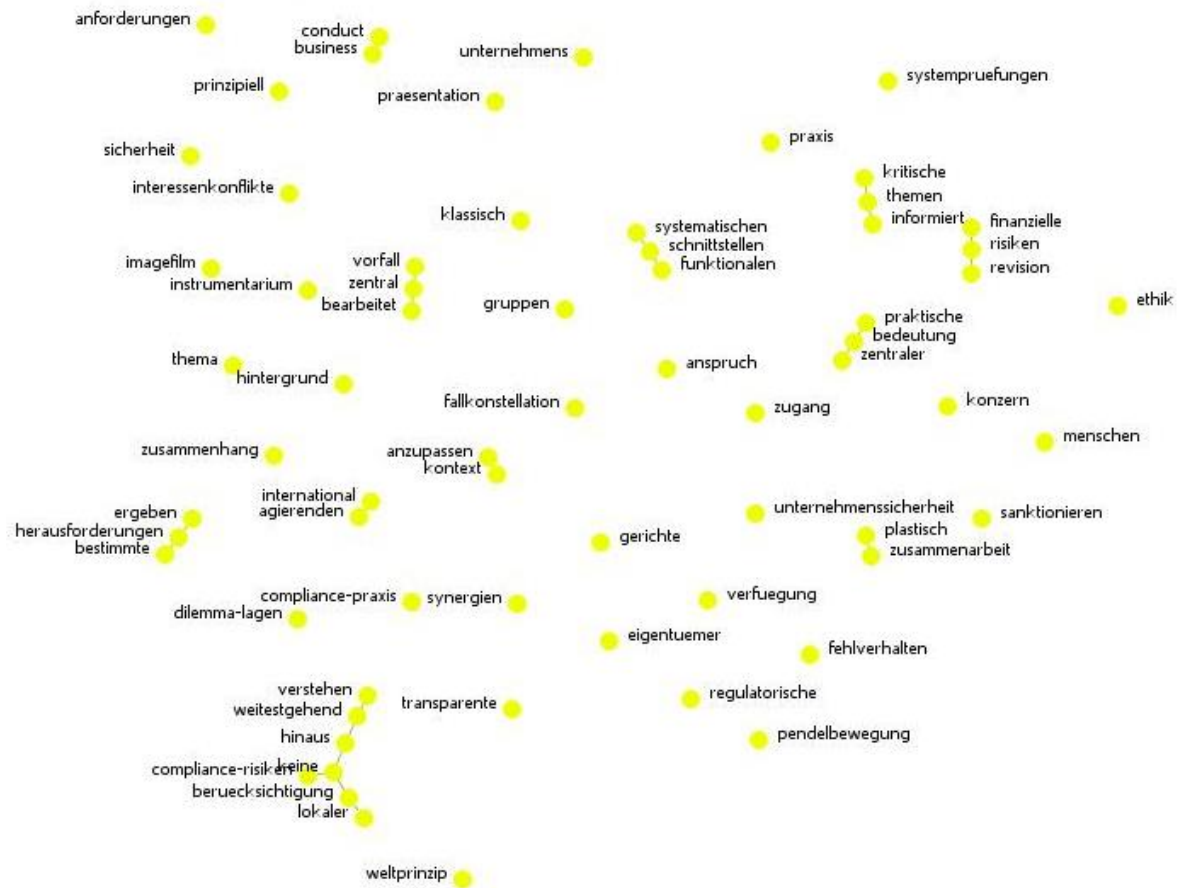


Abbildung 5: Visualisierung des semantischen Netzwerks für die benannten Praxis Herausforderungen

Die Abbildung zeigt die Zentralbegriffe über alle Interviewprotokolle hinweg, die die Aussagen der Befragten zu aktuellen Herausforderungen der Compliance-Praxis betreffen.

Dabei werden die folgenden Schwerpunkte deutlich:

- Compliance Management hat eine Historie, die als „Pendelbewegung“ zwischen Regulierung und Beteiligung beschrieben werden kann. Maß und Mitte in diesem Prozeß sind von zentraler Bedeutung für Akzeptanz und Erfolg eines Compliance Programmes.
- Compliance Management bewegt sich im Spannungsfeld lokaler und zentraler Anforderungen, was Vorfalldtypen und Häufigkeit ebenso, wie die jeweilige rechtliche Rahmenordnung angeht. Die diesbezügliche Positionierung ist eng an die Unternehmensgeschichte und die spezifische Situation einer Firma gebunden.
- Wie können wirksame Schnittstellen in komplexen Konzernstrukturen geschaffen werden, damit Compliance effizient bleibt?

6.5.2 Qualitative Inhaltsanalyse: Herausforderungen der Compliance-Praxis

Für die qualitative Auswertung werden jeweils Leitthemen ausgewählt und mit charakteristischen Zitaten aus den Interviews hinterlegt.

Auch wenn im Interview bereits vorher explizit nach Kommunikationsinstrumenten gefragt worden ist, haben Gesprächspartner die Diskussion von Praxisherausforderungen, die sie bewegen, ebenfalls genutzt, um auf die unterschiedlichen Zielgruppen, die sie bearbeiten, zu reflektieren. Dabei ist das folgende Zitat ausdrücklich auf die Praxis eines Medienunternehmens zugeschnitten, findet aber – z.B. mit Blick auf internationale Diversität der Belegschaft, auch in anderen Gesprächen ein vernehmliches Echo:

Anspruchsgruppen-Diversität und Kommunikationsplanung

„Als digitales Medienunternehmen haben wir es prinzipiell aus Compliance-Sicht mit drei Gruppen von Beteiligten zu tun. Die Kaufleute verstehen weitestgehend die Compliance-Sprache und hier ist der Ansatz im Prinzip so, wie bei anderen Unternehmen unserer Größe auch, d.h., wir reden über Vorteilsnahme- und Vorteilsgewährungs-Risiken und viele andere „klassische“ Compliance-Themen. Bei den Gründern, an deren Unternehmen wir uns beteiligen oder die wir ins Boot holen, brauchen wir einen ganz anderen, dialogischen Ansatz, weil wir denen häufig überhaupt erst den Zugang zur „Compliance-Welt“ in einem Konzern eröffnen müssen. Bei den Journalisten schließlich muß es über einen Selbstverpflichtungsansatz gehen und vor allem auch die einbinden, die als freie Journalisten für unsere Titel arbeiten. Alle Gruppen haben den Anspruch einer innovativen, kreativen und durchaus unterhaltsamen Vermittlung der zentralen Inhalte.“ [1]

Integration der Compliance-Funktion als Herausforderung

Auch wenn einige unserer Gesprächspartner sich skeptisch hinsichtlich einer fortschreitenden „Automatisierung“ der Compliance-Funktion geäußert haben⁵⁵, scheint, wie bereits mehrfach deutlich geworden, eine umfassende Prozessorientierung, die eben auch die Integration von IT-Tools auf globaler Ebene berücksichtigt, zu einem festen Kern von wahrgenommenen Praxis-Herausforderungen zu gehören:

„Im Arbeitsalltag zeigt sich die Arbeitsfähigkeit der Compliance Organisation nicht zuletzt bei Fragen der IT-Integration, d.h., bei der Zurverfügungstellung von Instrumenten und Checklisten in der Breite. Eine Herausforderung, die angesichts einer heterogenen IT-Landschaft im Konzern

⁵⁵ Vgl. die unterschiedlichen Hinweise und Kommentare zu „Compliance goes SAP“ bei [6] und [7].

nicht immer leicht zu bewältigen ist. Zu den funktionalen Schnittstellen des Group Compliance Office gehören die Unternehmenssicherheit (auf Einzelfallbasis), die Revision (mit engen und systematischen Schnittstellen in den Prüfungsprozessen) und, wie erwähnt, HR und IT.“ [2]

„Angefangen haben wir mit Sarbanes-Oxley, also ziemlich bürokratisch. Sozusagen, Compliance=SAP. Das war völlig überzogen. Heute würde ich unsere Arbeit als Risiko- und Prozeß-orientiert beschreiben.“ [6]

Der Anspruch, eine integrierte Funktion zu steuern, erstreckt sich konsequenterweise auch auf Berichtswege und organisatorische Aufstellung „zur Seite“, „nach oben“ (mit klar wahrnehmbaren Differenzierungen, ob es um europäische oder angelsächsische Governance-Modelle geht) und in das „Business“ hinein, also mit Blick auf die operativen Einheiten des Unternehmens:

„Die Analogie ist immer etwas schwierig, aber um die Zusammenarbeit plastisch zu beschreiben. Compliance ist die Staatsanwaltschaft und die Revision in den Themen, die uns betreffen, das Vollzugsorgan.“ [7]

„Idealiter arbeiten die Bereiche Legal, Compliance, Riskomanagement (Operationelle und finanzielle Risiken), Revision und IT in einer Art Compliance Committee zusammen und berichten direkt an den Aufsichtsrat. In den USA sind derartige Berichtswege außerhalb der Linienorganisation eine Selbstverständlichkeit. In bestimmten Fällen kann sogar der CEO übersprungen werden. Europa ist von solchen Zuständen noch weit entfernt.“ [5]

„Man kann heute nichts mehr verstecken. Insofern muß auch unsere Arbeit in der Konsequenz transparent sein. Deshalb sind wir anerkannter Teil des Business. Ganz klar: wir sitzen nicht in einer dunklen Ecke ohne Licht und wir sind keine Showstopper.“ [6]

Klar erkennbare Bandbreite bei Leitprinzipien und Grundentscheidungen

Am deutlichsten werden Bandbreiten bei Einschätzungen der von uns befragten Compliance-Experten, wenn sie auf Grundprinzipien der Compliance-Arbeit reflektieren.

Hier werden – ohne sie auf den ersten Blick auch so zu benennen, auch ethische (Vor-)Annahmen und Menschenbilder sehr deutlich, die zwei Spannungsfelder und eine Grundentscheidung erhellen:

Dimension 1: das Spannungsfeld zwischen Universalismus und Lebenswelt-Bindung/lokaler Rationalität;

Dimension 2: das Spannungsfeld zwischen Transparenz und Vertraulichkeit bei der Sanktionierung von Fehlverhalten;

Dimension 3: die Grundentscheidung zur Anerkennung von Compliance, aber gegen einen Bonus für Compliance!

Universalismus vs. Lebenswelt und lokale Rationalität

„Unser Code of Business Conduct gilt, wo immer wir in der Welt tätig sind – wir relativieren auch nicht. Die europäische Diskussion, inwieweit Ethikrichtlinien im internationalen Kontext anzupassen sind, ist uns in gewisser Weise fremd. Wen man so will, gilt ein binäres Compliance Prinzip: 1 oder 0 – dazwischen gibt es nichts.“ [3]

„Welchen Maßstab will man durchsetzen, wenn es kein moralisches Weltprinzip gibt? Mit universalistischem Anspruch und komplexen Regelwerken wird man jedenfalls schnell an unternehmerische Grenzen stoßen. Deswegen spricht viel dafür, in jeweils bilateralen Lernprozessen zu versuchen, eine gemeinsame Wertebasis zu schaffen.“ [9]

„Wir stehen auch für Integrität als ein gutes Lebensgefühl, das wir transportieren wollen.“ [2]

Selbst Unternehmen, die in hohem Maße auf Prozesse und Regularien setzen, wissen also durchaus um die Bedeutung von Lebenswelt und Tugend im Sinne einer „gemeinsam gelebten guten Praxis“⁵⁶ für die erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung von Compliance.

Transparenz vs. Vertraulichkeit bei der Sanktionierung von Fehlverhalten

„Wir praktizieren eine „Zero-Tolerance-Policy“ bei Fehlverhalten, aber das heißt nicht, daß wir die betreffenden Mitarbeiter auch öffentlich sanktionieren müssen.“ [7]

„Die dezidierte Auseinandersetzung mit Werten und ethischen Begründungsmustern ist freilich wichtig. Man darf aber die Implementierungsfrage nicht außer Acht lassen. In diesem Zusammenhang sind verhaltenspsychologische Aspekte von zentraler Bedeutung: Ein Hund, der eine Leckerei bekommt, ist lieb und nett und wedelt mit dem Schwanz. Man kann, egal ob Hund oder Mensch, einfach nicht erwarten, dass jemand permanent in moralische Vorleistung tritt, wenn er nicht erwarten kann, jemals dafür belohnt zu werden. Umgekehrt müssen negative Sanktionen im Raum stehen, wenn bewusst von Verhaltensrichtlinien abgewichen wird.“ [4]

Es ist offenkundig, dass vor der Frage nach dem Umgang mit Fehlverhalten von Führungskräften die Diskussion darüber steht, warum eine bestimmte Person überhaupt erst in eine Funktion mit entsprechendem Gestaltungsspielraum gelangen konnte.

⁵⁶ Fassbender, 2004: 239.

Aufgabengemäß konzentrieren sich die Interviewpartner sehr stark auf die sie selbst jeweils betreffende Entscheidung, also häufig das Management des konkreten Vorfalls. Das suspendiert aber das Unternehmen insgesamt keineswegs von der Bearbeitung der vorgelagerten Fragestellung.

„In einer Performance-Value-Matrix schneiden diejenigen Führungskräfte am besten ab, die unter Berücksichtigung von Unternehmenswerten und Richtlinien ihre Ziele erreichen oder übertreffen. Sie sollten Lob, Wertschätzung und Förderung innerhalb der Organisation erfahren, da sie als Multiplikatoren einer positiven Unternehmenskultur agieren. Führungskräfte hingegen, die weder ihre Ziele erreichen noch werteorientiert handeln, passen nicht in das Unternehmen. Besonders interessant im Hinblick auf die Wertausrichtung eines Unternehmens ist der Umgang mit Führungskräften, die ihre Ziele nicht erreichen, jedoch im Einklang mit Unternehmenswerten handeln und Managern, die zwar ihre Ziele erreichen oder übertreffen, dabei aber Unternehmenswerte verletzen. [...] Die zweite Gruppe ist für eine werteorientierte Unternehmenskultur die gefährlichste: Führungspersonen, die eine gute oder sogar exzellente Leistung erbringen, dabei jedoch Werte und Spielregeln des Fairplay missachten, sind Multiplikatoren einer negativen und korruptionsanfälligen Unternehmenskultur.“⁵⁷

Anerkennung von Compliance, aber kein Bonus für Compliance

„Wir suchen das Gespräch und deshalb ist Compliance bei uns bewußt kein KPI in der Managementbewertung.“ [7]

Insgesamt ist man versucht, zu konstatieren, daß aus philosophischer Sicht – jedenfalls in dieser Stichprobe - Kant und Aristoteles gegenüber den Utilitaristen klar „die Nase vorn haben“, weil Prinzipien und Spielregeln eindeutig eine stärkere Bedeutung einnehmen, als etwa Nettonutzen-Betrachtungen.

⁵⁷ Kennecke, Frey & Kaschube, 2014: 248.

6.6 Compliance und Ethik

6.6.1 Quantitative Inhaltsanalyse

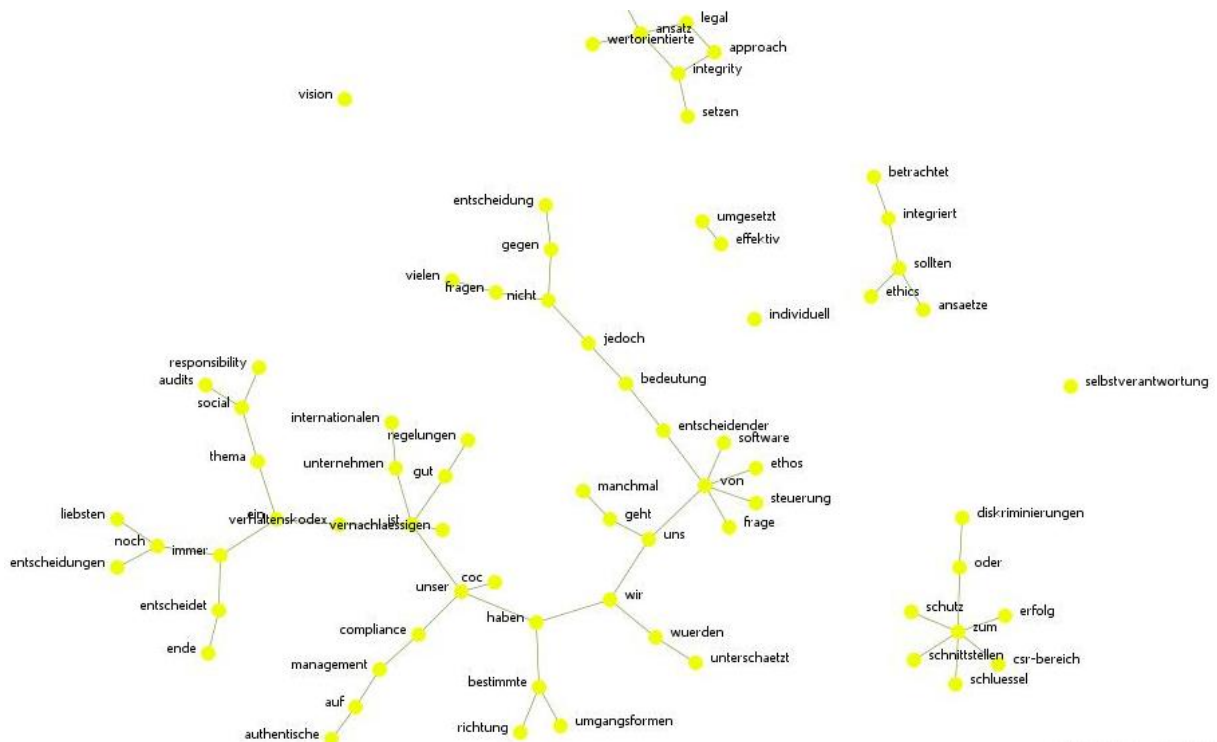


Abbildung 6: Visualisierung des semantischen Netzwerks für die Aussagen der Interviewpartner zum Verhältnis von Compliance und Ethik

Die Abbildung zeigt die Zentralbegriffe über alle Interviewprotokolle hinweg, die die Aussagen der Befragten zu ethischen Fragen und der Relevanz von Ethik für das Compliance Management betreffen.

Dabei werden die folgenden Schwerpunkt deutlich:

- Es gibt Themen, die stärker mit Ethik in Verbindung gebracht werden, wie z.B. Corporate Social Responsibility (CSR) oder (Anti-) Diskriminierung.
- Ethik ist alles, was „persönlich“ wird: Haltungen, (individuelle) Entscheidungspraxis, Selbstverantwortung, Umgangsformen, Authentizität!
- Nach wie vor gilt ein Kodex oder Verhaltensstandard als Königsweg zur Implementierung von „Ethik“.

6.6.2 Qualitative Inhaltsanalyse: Compliance und Ethik

Für die Umsetzung von Ethik ist ein Modell der „Figur-Grund-Unterscheidung“ entscheidend

„Bei uns geht es häufig um eine Haltung, die wir vermitteln, die aber dann in den einzelnen Einheiten und Bereichen ganz individuell und spezifisch übersetzt wird. Insofern ist unser CoC und sind die Grundlagendokumente und vor allem die Haltungen, die der Vorstand vorlebt, zentrale Landmarken.“ [1]

„Je stärker das Wertesystem der Organisation ist, desto leichter fällt es Compliance im Unternehmen zu etablieren.“ [1]

Zwar sind die Gesprächspartner von der Bedeutung von Ethos und gelebter Wertepraxis überzeugt, aber eingebunden wird dieser Grundsatz fast durchgängig in das aus der ökonomischen Ethik hinreichend bekannte Unterscheidungsprinzip von Rahmenordnung und individuellen Spielzügen unter den Bedingungen einer anerkannten allgemeinen Grundlage, auf der sich individuelle Ethik als Entscheidungsprinzip überhaupt erst entfalten kann!

Dies kann durchaus auch, wie einzelne Zitate zeigen, kritische Rückfragen an die Politik und deren Kompetenz bei der Gestaltung der Rahmenordnung beinhalten:

„Ethik im Unternehmen ist sicher eine Frage der institutionellen Rahmenordnung, sie muss aber auch in den Managementprozess implementiert und regelrecht organisiert werden.“ [3]

„Ich würde mir aber wünschen, dass man sich in der Beurteilung unternehmensethischer Fragen stärker mit dem Einfluss der Politik beschäftigt.“ [4]

„Wir haben unser Compliance Management auf eine solide Wertebasis aufgebaut, setzen aber auch auf die Rahmenordnung.“ [4]

„Am Ende entscheidet immer die Kultur. Der legal-institutionelle Ansatz (legal approach to ethics) und der wertorientierte Ansatz (integrity approach to ethics) sollten parallel laufen.“ [5]

„Am liebsten würde ich bei uns von Ethos sprechen. Wir haben bestimmte Umgangsformen und starke Vorbilder, die uns in eine bestimmte Richtung lenken.“ Ein Verhaltenskodex ist deshalb nicht unwichtig und manchmal geht es einfach auch nur darum, die rechtlichen Regelungen gut zu kennen. Was ich sagen will ist folgendes: die Organisation führt dazu, daß echtes und aktives Fehlverhaltensrisiko zu vernachlässigen ist.“ [8]

„Auf einer hypothetischen Dimension zwischen Personorientierung und reiner Prozeßperspektive würden wir uns wohl am liebsten noch einmal ganz anders, nämlich als „risikoorientiert“ verorten. In einem großen internationalen Unternehmen stehen die angemessenen

Prozesse sicher im Vordergrund, aber umgesetzt werden können sie auch nur mit den Menschen – und nicht gegen sie.“ [6]

„Ein Verhaltenskodex ist gut und gerade für die Steuerung von großen Gesellschaften von entscheidender Bedeutung. Komplexen Problemen kann man aber auch mit einfachen Prinzipien und Werten begegnen. Das stellt an die Bereiche Training und Kommunikation natürlich besondere Herausforderungen und gelingt nur in offenen und kooperativen Unternehmenskulturen. Am Ende wird man auf authentische Führung und eine gute Mischung aus Compliance und Integrity setzen müssen, um nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg sicherzustellen.“ [9]

Kodifizierung als Schlüssel mit begrenzter Reichweite

Vor dem Horizont dieses integrativen Ansatzes machen sich die Gesprächspartner Gedanken über Professionalisierungsprozesse im Compliance Management, die mit einer wachsenden „Vertretung“ der Ethik durch das Recht einhergehen: sozusagen eine Compliance-typische Lesart des Hegelschen Prinzips, nach dem Ethik in das Recht hinein „aufgehoben“ wird.

„Im internationalen Geschäftsverkehr sind viele Themen, die ursprünglich einmal „Ethik“-Themen waren, heute weitgehend verrechtlicht, wenn man etwa an die Regelungen im Arbeitsrecht oder zum Schutz vor Diskriminierungen oder Eingriffe in das Persönlichkeitsrecht denkt. Insofern ist unsere klare Botschaft, mit dem „Group Compliance Office“ die rechtliche Transparenz und Regelkonformität ins Zentrum zu rücken. Das ist keine Entscheidung gegen „Ethik“, ganz im Gegenteil arbeiten wir sehr intensiv bei vielen Fragen mit den Kollegen zusammen, die für das Thema „Corporate Social Responsibility“ stehen.“ [2]

„Wir machen uns Sorgen wegen einer Scheinsicherheit, die einzieht, wenn Compliance nur noch eine Frage von Software und Prozessen ist. Das ist wichtig, aber unsere Vision sieht so viel Selbstverantwortung vor, dass der einzelne Mitarbeiter immer noch Entscheidungen trifft und in diesen Fragen nicht nur Prozesse abarbeitet.“ [7]

„Die strenge Orientierung an einem Code of Business Conduct kann einen möglicherweise gefährlichen Trend befördern: Was legal ist, ist egal.“ [3]⁵⁸

Wie das zweite ausgewählte Zitat deutlich macht, entgeht unseren Gesprächspartnern dabei nicht die Dilemma-Lage, die in einem solchen Prozess verborgen ist. Denn wenn alles in den allgemeinen Compliance-Prozess eingeht, verdunstet damit die individuelle Verantwortung, ohne die Compliance-Praxis und Prävention nicht auskommen können!

⁵⁸ „Eigentlich“ eine Antwort auf die letzte Frage, aber in der Redaktion vorgezogen, weil thematisch besser passend.

Dabei werden die folgenden Schwerpunkt deutlich:

- Es gibt ein Echo der aktuellen Debatte um Informationsfreiheit, Vertraulichkeit und die Aktivitäten von Nachrichtendiensten im Netz, deren Auswirkungen – z.B. mit Blick auf Whistleblowing und Fragen der Informationssicherheit kritisch bewertet werden.
- Komplexitätswachstum ist für alle Befragten eine zentrale Herausforderung, die durchaus unterschiedlich adressiert werden kann:
 - z.B. über eine Neubesinnung auf individuelle Führungsverantwortung und einen Bedeutungszuwachs ethischer und Werte-orientierter Steuerungs- und Handlungsmechanismen;
 - z.B. über eine optimierte Gestaltung der Regelwerke oder
 - mit einer klaren Botschaft an die nationalen und internationalen Gestalter der unternehmens- und gesellschaftsrechtlichen Rahmenordnung, dass die Politik die Verantwortung, Rahmenordnung zu gestalten, ernst nimmt, ohne sich in der Ausformulierung von Alltagsdetails zu verlieren!

6.7.2 Qualitative Inhaltsanalyse: Zukünftige Herausforderungen und Trends

Die eigene Rolle schärfen

„Die Compliance-Funktion muß selbst auch klar „Farbe bekennen“, was Überwachungsver schulden angeht. Wir „stellen Compliance nicht her“ – wir unterstützen die Führungskräfte und Mitarbeiter. Aber wir sind, wenn wir unsere Aufgabe ernst nehmen, auch mehr als bloße Berater für den Vorstand.“ [1]

Komplexität bewältigen

„Es ist eine offene und brennende Frage, wie wir auch in der Compliance-Funktion mit der wachsenden Komplexität und der Regelungsdichte, die uns entgegentritt, umgehen werden.“ [1]

„Die Überfrachtung der Systeme mit immer mehr Regelwerken bleibt ein Risiko-Dauerbrenner, den wir sehr genau im Blick behalten müssen.“ [6]

Wer kontrolliert die Kontrolleure?

„Spannend wird es sein, die Entwicklung der CSR-Instrumente und Zertifizierungen weiter zu beobachten, denn in den Unternehmen ist die Transparenz in den letzten Jahren beträchtlich gewachsen, was man bei einigen der Kontrolleure aus dem NGO-Sektor und deren Modellen eben nicht sagen kann. Insofern ist eine spannende Frage für die Zukunft *Wer kontrolliert die externen Kontrolleure, die keiner transparenten Agenda unterliegen?*“⁵⁹ [2]

Interkulturelle und transnationale Fairness

„Vor dem Hintergrund kultureller Diversität müssen Manager vermehrt zu Diplomaten werden. [...] Besondere Probleme ergeben sich bei transnationalen Mergers. Hier muss es darum gehen, einander ohne Vorbehalte, respektvoll kennenzulernen, bevor gemeinsame prinzipien- und regelbasierte Kodizes erarbeitet und implementiert werden.“ [5]

„Im internationalen Bereich haben wir ein klares Ziel, dem wir uns immer stärker annähern: der identische Sachverhalt führt überall im Unternehmen auch zu identischen Sanktionen. Das ist angesichts der vergleichenden internationalen Rechtslage bei manchen Themen kein triviales Ziel.“ [7]

Aktuelle Themen: Cybercrime und NSA

„Cybercrime in allen Ausprägungen – gerade im internationalen Maßstab - sehen wir als einen der zentralen Risikofaktoren der Zukunft an. D.h., wir sind dann bei den Fragen des Schutzes kritischer (IT-) Infrastrukturen und sehen dort mit Sorge eine Menge ungeklärter Fragen, die aus sich aus der mangelnden Harmonisierung unterschiedlicher Regularien ergeben. Wie verhält sich etwa die Meldepflicht bei einem Angriff auf IT-Systeme aus dem Gesetzesvorhaben zum Schutz kritischer Infrastrukturen zu den Anforderungen des Aktiengesetzes für eine ad-hoc-Mitteilung? Und das ist ja erst die nationale Ebene!“ [6]

„Die amerikanischen Gesetze (SOX, FCPA, FACTA) sind für international operierende Konzerne unter Compliance-Aspekten gesteigert relevant. Der Einfluss wird eher noch zunehmen. Angesichts der aktuellen NSA Spionageskandale kann man sich allerdings die Frage nach der Legitimität derartiger Forderungen stellen. Ich halte es für inkonsistent und prinzipiell gefährlich, von der Wirtschaft auf Dauer glaubwürdige moralische Verhaltensbindungen zu erwarten, wenn Geheimdienste entsprechende Werte konsequent und selbstverständlich ignorieren.“ [9]

⁵⁹ Es ist also vielleicht kein Zufall, dass die Initiative bei Wyatt (2004) zur NGO-Governance nach Kenntnis des Verfassers keine weiteren Kreise gezogen hat.

Die Verantwortung des Managements

„Zu diesem Thema würde ich gerne einmal nach draußen auch auf unsere Kunden schauen. Ein Vorstand muß heute gleichsam aus Teflon sein. Das bringt auch Fehlentwicklungen mit sich, denn bei 30.000 Fuß Flughöhe sieht man nicht mehr viel selbst. Wenn dann Haftungsabwehr im Zentrum steht, bringt das Probleme für das Führungshandeln nach unten mit sich. Wir müssen also auch aufpassen, mit der Orientierung an Compliance das integre Verhalten des einzelnen nicht gleich mit aufs Spiel zu setzen.“ [8]

Mit den Aussagen zu Trends und Herausforderungen sind, wie in einem Brennglas gebündelt, noch einmal zentrale Themen, die Selbstverständnis und Aufgaben des Compliance Managements betreffen, zusammengefasst worden, die neben Entscheidungs- und Priorisierungsproblemen (also klassischen Managementaufgaben) mit den Fragen nach Fairness, Gerechtigkeit und der Bedeutung persönlicher Verantwortung erneut eine klar ausgeprägte ethische Dimension aufscheinen lassen.

6.8 Strukturelle Betrachtung und „Typen“ der Compliance-Organisation

Abschließend werden die beteiligten Organisationen hinsichtlich einiger Strukturmerkmale im Überblick miteinander verglichen.

Diese Betrachtung hat – dies sei vorausgeschickt - etwas Holzschnittartiges und zeigt in der geringen Schwankungsbreite zwischen den ausgewählten Kriterien neben dem für unsere Stichprobe zu konstatierenden Ausfall von Incentivierungs-Aktivitäten für Compliance, der so deutlich nicht zu erwarten war (aber dokumentiert, daß Unternehmen durchaus Lehren aus undifferenzierten Anwendung von Prinzipien ziehen!) vor allem eines: gleiche regulatorische Rahmenbedingungen führen zu ähnlichen Instrumentenkästen, was angesichts der z.T. global angeglichenen Governance-Anforderungen für Unternehmen, die an internationalen Finanzplätzen registriert sind, dann doch nicht ganz so zu überraschen vermag!

Strukturmerkmal	Bedeutung in den Unternehmen									
	(nv= nicht vorhanden, ub= unbekannt, 1= niedrig, 5= hoch, M= Mittelwert)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	M
Risikoeinschätzung	3	5	4	5	4	5	4	3	3	4,1
complianceförderliche Unternehmenskultur	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4,1
Kontrolle durch Management und Aufsichtsgremien	3	4	3	5	5	5	4	2	3	3,9
Organisatorische Verankerung der Compliance-Funktion	4	5	4	5	5	5	5	1	3	4,1
Verhaltensstandard	5	4	4	3	3	4	4	5	3	4,1
Systematisches Hinweisgebersystem	2	5	4	5	5	5	4	1	1	3,7
Compliance-Trainings und spezifische Kommunikationsmaßnahmen	5	4	4	3	3	5	4	1	3	4,1
Evaluation und Monitoring	3	5	3	5	3	5	4	1	3	4,0
Incentivierung von Compliance	nv	nv	nv	nv	nv	nv	nv	nv	nv	nv
Internationale Konsistenz	2	4	5	5	5	3	3	nv	3	3,8
Zusammenarbeit mit Sicherheitsbehörden	ub	3	ub	ub	ub	5	4	1	4	3,4
Integritätsüberprüfungen von Mitarbeitern und Führungskräften	3	3	5	4	ub	3	3	1	3	3,0
M	3,4	4,2	4,0	4,4	4,1	4,5	3,9	2,3	3,3	

Abbildung 8: Strukturmerkmale des Compliance Managements in den Unternehmen der befragten Experten

Viel interessanter – und durch die vorgestellten Resultate der Interviews durchaus vorgeprägt – erscheint demgegenüber im Vergleich zwischen den Unternehmen die hohe Variation hinsichtlich der Schwerpunkte, die bei der Nutzung des prinzipiell vergleichbaren Instrumentenkastens dann doch deutlich wird.

In einem zweiten Schritt wurde eine Einschätzung hinsichtlich der jeweils in den Gesprächen zum Ausdruck kommenden Ausprägung von Integritäts- bzw. Kontroll-/Compliance-Orientierung vorgenommen.

Abbildung 9 zeigt diese Ergebnisse im Überblick.

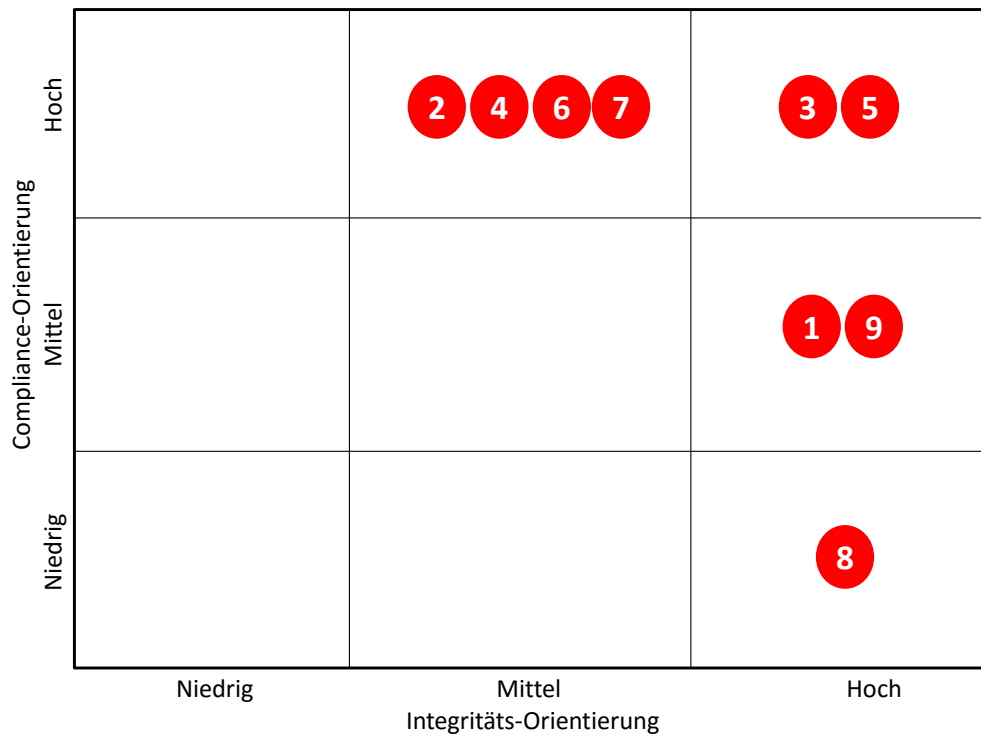


Abbildung 9: Integritäts- vs. Kontroll-Fokus der Unternehmen in unserer Stichprobe

Auch hier wird neben dem generell hohen Reifegrad der Compliance-Organisation, der sich in der differenzierten Berücksichtigung beider Prinzipien ausdrückt, erneut die Bedeutung der individuellen Wertekultur der jeweiligen Unternehmung deutlich.

7. Interpretation und abschließende Thesen zu den Befunden

7.1 Ein Blick von außen mit Hilfe des IDW Prüfungsstandards IDW PS 980

Für die Interpretation der unterschiedlichen Befunde dient ein Vergleich mit den Anforderungen des Prüfungsstandards IDW PS 980⁶⁰ für Compliance Management-Systeme als erste Referenzfolie. Innerhalb dieses Rahmens für ein wirksames Compliance-System werden die folgenden Aspekte als Prüfsteine heran gezogen:

- **Compliance-Kultur** (Top Management Commitment, Führungsstil, Personalpolitik, Unternehmenskultur, Sanktionierung, Aufsichtsorgane)
- **Compliance-Ziele** (funktionaler, materieller, personeller, territorialer Geltungsbereich)
- **Compliance-Risiken** (Risikomanagementsystem, IKS, Risk Assessment, Compliance-Audit)
- **Compliance-Programm** (Beratung, Schulung, Hinweisgebersystem, Kontrollen)
- **Compliance-Organisation** (Zuordnung, Organisationsformen und Schnittstellen)
- **Compliance-Kommunikation** (Code of Conduct, Information und Akzeptanz)
- **Überwachung und Verbesserung des Compliance Management Systems** (Überwachungsmaßnahmen, Intervalle, Dokumentationsanforderungen)⁶¹

Alle Aspekte müssen vorhanden sein, um ineinander zu greifen und auf diese Weise ein integriertes Compliance Management System zu gestalten und fortentwickeln zu können.

Für Einzelfragen der Durchführung von Compliance-Untersuchungen im Rahmen eines Compliance-Programms bzw. der Schnittstelle zur Prüfung nach Aufdeckung eines Vorfalls sei an dieser Stelle z.B. auf die Arbeit von Moosmayer & Hartwig⁶² und hinsichtlich technischer Aspekte auf die Überlegungen und Vorschläge von Meyer⁶³ verwiesen.

Was zeigt der Blick auf den externen Prüfungsstandard im Vergleich mit unseren Interview-ergebnissen?

Auch wenn sich eine Reihe der Unternehmen, mit deren Vertretern wir sprechen konnten, durchaus kritisch zu Kosten und Aufwand geäußert haben, die mit einer Prüfung gemäß IDW PS 980 einhergehen, so zeigt der Überblick über die *Leitthemen* des Standards dennoch eine in vielen Fällen sehr hohe Übereinstimmung, was die grundsätzliche Bedeutung der jeweils adressierten Fragestellungen

⁶⁰ Vgl. KPMG, 2014.

⁶¹ Vgl. KPMG, 2014: 11ff. (Kapitel II: Elemente eines wirksamen Compliance-Management-Systems).

⁶² Moosmayer & Hartwig (2012).

⁶³ Meyer (2012).

angeht, also z.B. die nahezu durchgängig formulierte Bedeutung von Risikomanagement und Risikoassessment.

Dieser mentale Abgleich wird an ganz unterschiedlichen Themen möglich, etwa mit Blick auf die *Kernthemen und die Identität der Compliance-Funktion*, aber auch bei der Betrachtung von *Instrumenten* und nicht zuletzt beim relativ einheitlich erscheinenden Befund zu *Strukturbetrachtung und Typen von Compliance-Organisationen*.

Es ist sicher kein Zufall, dass Gesprächspartner aus Organisationen, die nicht den hohen regulatorischen Anforderungen der Kapitalmärkte unterliegen, sehr viel stärker Freiheitsgrade nutzen und spezifische (häufig insbesondere werte- und integritätsorientierte) Elemente mit Blick auf die eigenen Kommunikations- und Führungskultur stärker gewichten.

Doch nimmt man tendenziell kontroverse Aspekte, wie die Abgrenzung von (positiv bewerteten) Hinweisen zu Fehlverhalten von der (negativ bewerteten) „Denunziation“ gezielt in den Blick, so zeigen sich auch unabhängig von der regulatorischen Problematik klare Unterschiede und Differenzierungen, deren Ursache man durchaus in der je spezifischen Werte- und Führungskultur suchen mag, die dann dazu führt, dass z.B. anonyme Anschuldigungen als im (besonders) starken Gegensatz zu einer postulierten Kultur der Offenheit stehend beschrieben werden.

Die weiteren Schlussfolgerungen werden in Form von sechs abschließenden Thesen formuliert, die sich, wie folgt darstellen:

7.2 Zukunftsfähiges Compliance Management ist mehrdimensional und kulturprägend

Die Zeiten eines legalistischen Zerrbilds im Compliance Management sind vorbei.

Die teilnehmenden Unternehmen zeichnen sich durchgängig durch den Bezug zu einem integrierten Verständnis von Compliance aus, das über weite Strecken die Leitbefunde von Wulf (2011) zur Ausprägung von Compliance in internationalen Unternehmen mit einer spezifisch deutschen Handschrift aufnimmt und fortschreibt: wenn man so will – ein eher kantianisch (und, mit Abstrichen, durch die Betonung lebensweltlich verankerter Ethik-Konzepte, durchaus auch aristotelisch), als utilitaristisch geprägtes Rahmenmodell, das eine differenzierte Balance zwischen Ethik, Recht und Kultur im Blick behält⁶⁴.

⁶⁴ Ausnahmen davon sind mit Blick auf die anglo-amerikanisch geprägten Unternehmen in unserer kleinen Stichprobe fallweise jeweils erläutert.

Haben Auer-Rizzi et al. (2007) in Ihrer breit angelegten Studie zu Unternehmenskulturen in globaler Interaktion bei den teilnehmenden Firmen nur ein Beispiel für den dort so genannten Typus III⁶⁵ einer integrierten Compliance-Kultur und Praxis finden identifizieren können, so scheint dieser Ansatz im Bereich der von uns befragten DAX-Unternehmen *Common Sense* geworden zu sein!

7.3 *Kreativität dominiert*

Die Praxis zeigt, dass – Firmen, die im Wettbewerb um Reputation und Anerkennung stehen, grosse Anstrengungen unternehmen, um Werte und Normen intern, wie extern angemessen und überzeugend zu kommunizieren.

„Kreativität“, wie wir es in der Überschrift formuliert haben, ist dann der Ausdruck einer zugrundeliegenden Gestaltungskraft und eines tieferen Interesses an der überzeugenden und wirksamen Formulierung eines Verhaltensstandards, der tatsächlich unternehmensspezifisch ist!

Zu den Qualitätsmerkmalen eines wirksamen Codes of Conduct, die die Forschung in den letzten Jahrzehnten beschrieben hat, gehören insbesondere die folgenden Aspekte⁶⁶:

- **Klarheit** (Können Mitarbeiter und Führungskräfte erkennen, was von ihnen erwartet wird?)
- **Verhaltensmodelle und Beispiele** (Inwieweit wird das niedergelegte Zielverhalten auch tatsächlich vorgelebt?)
- **Commitment** (In welchem Ausmaß und welchen Instrumenten unterstützt die Organisation eine aktive Auseinandersetzung mit dem Verhaltensstandard und seinen Inhalten?)
- **Machbarkeit** (Wie kann der Standard unter den realen Bedingungen der Organisation umgesetzt werden?)⁶⁷
- **Transparenz** (Wie sehr wird Fehlverhalten innerhalb der Organisation transparent gemacht?).
- **Dialogizität** (Wie wird ein intensiver Dialog zu Ethik und Werten unterstützt? Welche Instrumente erlauben es, Dissens und Probleme zu adressieren?)
- **Sanktionierung** (Werden Verstösse verfolgt?)

⁶⁵ Vgl. Blazejewski & Sopinka-Bujak, 2007, 367: „In dieser Studie konnte ein einziges Unternehmen des Typus III identifiziert werden, das einen umfassenden, integrierten Ansatz der Compliance verfolgt. Als Bestandteil einer Gesamtkonzeption, die auch den Anforderungen des Local Dialogue (Gestaltung der Kulturinstrumente unter Einbezug der Tochtergesellschaften) sowie der Visible Action (Verankerung der Grundwerte im Handeln der Führungskräfte [...]) genügt, erfolgt die systematische Umsetzung der kulturellen Grundwerte in die Managementsysteme und Organisationsstrukturen des Unternehmens. Das Compliance-System umfasst dabei Maßnahmen zur gezielten Selektion zu rekrutierender Mitarbeiter und des Nachwuchsführungspersonals, planmäßige wertebezogene Mitarbeiterbewertung, die Anpassung der Anreizsysteme an die gewünschte Unternehmenskultur, Instrumente zur Schaffung formaler Verbindlichkeit der Grundwerte sowie Monitoringsysteme.“

⁶⁶ Zu den Kriterien und deren Ableitung vgl. Kaptein, 2008.

⁶⁷ Es ist sicher kein Zufall, dass einer unserer Gesprächspartner [2] in diesem Zusammenhang ausdrücklich auf die Nutzung der Arbeitsmaterialien und Fallbeispiele im Unternehmen, die für das RESIST-Programm zusammen gestellt worden sind, verwiesen hat (vgl. Transparency International & Internationale Handelskammer, 2011).

Unsere Gesprächspartner sehen, wie in der Ergebnisdarstellung bereits ausgeführt, das Transparenz-Kriterium aus individuellen Datenschutzgründen durchaus kritisch, stimmen aber weitgehend darin überein, dass die Kommunikation von Vorfällen und typischen kritischen Situationen durchaus eine starke Botschaft in die Organisation senden kann, um der weit verbreiteten Annahme zu begegnen, „Kriminalität gebe es immer nur bei den anderen“!

Hinsichtlich möglicher Hinweisgeber-Architekturen konnten unterschiedliche Perspektiven nachgewiesen werden und beim Thema Sanktionierung haben sich nicht alle Gesprächspartner in auswertbarer Breite zum Prüfkriterium „Zusammenarbeit mit Ermittlungsbehörden“ geäußert. Es darf vermutet werden, dass bei diesem Thema noch offene Konfliktpotentiale liegen.

Insgesamt wird die Einschätzung eines generell stark ausgeprägten Reifegrads der Instrumente bei einer „Tiefenbohrung“ zum Verhaltensstandard etwas relativiert, als dass nicht durchgängig klar ist, inwieweit einem überzeugend formulierten Instrument auch durchgängig die Umsetzungshebel zur Seite gestellt sind, die einen nachhaltigen Transfer in die Basis optimal unterstützen würden.

7.4 Vielfalt in der Einheit ist Trumpf

Aufgrund des hohen internationalen Regulierungsdrucks hätte man vermuten können, dass unsere Gesprächspartner kaum unterschiedliche mentale Modelle von Compliance formulieren würden. Eine oberflächliche Betrachtung scheint dieser Annahme sogar Recht zu geben, denn die Instrumentensätze, konzentriert man sich auf die befragten DAX-Unternehmen, wirken nahezu austauschbar.

Die genaue Auswertung der Gespräche zeigt jedoch eine beeindruckende Vielfalt von Möglichkeiten, wie Unternehmen tatsächlich individuell und spezifisch auf allgemeine Anforderungen hin reagieren. Ähnlich, wie Holensteins Annahme⁶⁸ einer wachsenden Integration des philosophischen Denkens vom Anfang des 21. Jahrhunderts zehn Jahre später vereinfacht wirkt, kann die Annahme einer allgemeinen Vereinheitlichung des Compliance Management für die „moralische Praxis“ der befragten Unternehmen und deren Reflexion als voreilig zurück gewiesen werden!

7.5 „Anonyme“ Ethik ist die Regel

Ähnlich, wie in den 1960er Jahren der bekannte katholische Reformtheologe Karl Rahner den berühmten Satz vom „anonymen Christen“ geprägt hat⁶⁹, ist man beim Blick auf die Ergebnisse der Untersuchung versucht, vom Vormarsch des „anonymen Ethikers“ in den Compliance-Abteilungen zu sprechen.

Diese bewußt pointierte Formulierung ist natürlich parteiisch und reflektiert auf das „implizite“ Ethik-Verständnis der meisten Gesprächspartner, die jede individualethische Reflexion überwiegend streng zurückgebunden an Fragen der Rahmenordnung interpretiert haben.

In der qualitativen Auswertung der Interviews haben wir bereits gesehen, dass das implizite Ethik-Verständnis auf Nachfrage und Erläuterung hin⁷⁰ durchaus explizit werden kann. Dennoch bleibt der Eindruck, dass unsere Gesprächspartner sehr zurückhaltend mit einem klaren und pro-aktiven Bezug auf Ethik oder ethische Entscheidungsmodelle umgegangen sind.

Dies mag im Einzelfall mikropolitische oder kommunikative Gründe – jedenfalls in der Binnenkommunikation der jeweiligen Organisation – haben.

Eine plausible Interpretation unseres Befundes an der Schnittstelle von Philosophie und Praxis hat vor einiger Zeit Karl Homann mit der Formulierung „Ethik mit ökonomischer Methode“ in einem Vortrag umschrieben, in dem er mit veränderten Argumentationsprioritäten argumentiert:

⁶⁸ Holenstein, 2004: 127.

⁶⁹ Die anonymen Christen. Vgl. Karl Rahner, Schriften zur Theologie. Bd. 6. Einsiedeln: Benziger, 1965, S. 545-554, u.ä. bis hin zum Stichwort "Anonymer Christ" im Lexikon der Pastoraltheologie. Freiburg : Herder, 1972 (HPT 5), jetzt in K. Rahner: Sämtliche Werke. Bd. 19. Freiburg: Herder, 1995, S. 494. Vgl. zur Übersicht Raffelt, 1997.

⁷⁰ Die eher tugendethisch orientierten Interviewpartner (vor allem [8]) sind an dieser Stelle natürlich deutlich expliziter!

„Ethik muss (1) auf die Strukturen moderner Gesellschaften passen. Unter Bedingungen des Pluralismus muss die Ethik (2) auf starke weltanschauliche, auf "metaphysische" Voraussetzungen verzichten. Sie muss (3) stattdessen teleologisch, genauer eudämonistisch im modernen Verständnis ausgerichtet sein. Sie kann (4) eigentlich nur in einem im weiten Sinne vertragstheoretischen Paradigma entwickelt werden gemäß dem Grundsatz: die Menschen bestimmen selbst und gemeinsam, wie sie miteinander umgehen wollen. (5) Die überkommene personale Ethik oder Individualethik muss in einer Ordnungsethik fundiert werden und erhält damit eine andere, eine zwar weniger umfassende, gleichwohl aber unverzichtbare, Rolle.“⁷¹

7.6 Compliance braucht Vertrieb

Auch wenn die Schlußfolgerung banal erscheinen mag, ein Ergebnis der Auswertung der Gespräche mit den Firmenvertretern liegt in der hohen Bedeutung, die sie durchwegs der Kommunikation mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen in der Organisation beimessen.

Das ist durchaus mehr, als etwa der auch im IDW PS 980 fest geschriebene Anspruch auf angemessene und sachlich zutreffende Unterweisung.

Denn es geht an dieser Stelle weniger darum, dass Tatbestände oder Rahmenbedingungen bekannt gemacht werden, sondern dass die Compliance darum weiß, dass ihre Leistung ein komplexes und tendenziell konfliktbehaftetes Produkt ist, das erklärt werden muss: im Business, aber auch durchaus in die Geschäftsführung hinein, wenn es um deren Verständnis von Haftungsvermeidung geht.

Wenn die Compliance-Verantwortlichen einer Organisation Compliance nicht herstellen, sondern primär Sachwalter eines Themenfeldes sind, für dessen Umsetzung alle Sorge zu tragen haben, ist Kommunikation **der** Schlüssel zum Erfolg!

7.7 „Niemand ist eine Insel“ oder „Compliance wird vernetzt oder gar nicht sein!“

Zwar ist der Rekurs der Interviewteilnehmer auf die Bedeutung einer engen Integration z.B. mit unterschiedlichen Bereichen und Funktionen der Unternehmung konsistent, vielfältig und dicht.

Dennoch zeigt sich insofern Innovations- und Entwicklungspotential, als dass durchaus nicht alle Gesprächspartner ähnliche enge Beziehungen z.B. zum Personalbereich oder der Führungskräfteentwicklung unterhalten, um vernetzte Prävention zu organisieren.

Sicherlich teilen die Interviewten implizit (und z.T. durchaus explizit) das motivationale Rahmenmodell von Vardi & Wiener (1996)⁷² auf das Kennecke, Frey & Kaschube (2014) in ihren Ausführungen

⁷¹ Homann, 2011: 9.

⁷² Zitiert bzw. verwendet nach Kennecke, Frey & Kaschube, 2014.

zu organisationspsychologischen Aspekten der Compliance verweisen. Solange Compliance per Organisationsanweisung und regulatorischem Rahmen jedoch auf die Abwehr von Risiken im Sinne des Typs D (Schaden der Organisation), den Vardi & Wiener identifiziert haben, konzentriert ist, droht die Entwicklung positiven Zielverhaltens, im Zweifelsfall wenig integriert, bei der Personalfunktion konzentriert zu werden.

Insofern ist das Postulat vernetzter Compliance über unterschiedliche Unternehmensfunktionen hinweg eine Aufgabe, die immer wieder neu realisiert werden muß – nicht nur zwischen Funktionen (das betrifft die organisationale Arbeitsteilung), sondern vor allem in einem unternehmensübergreifend klaren Grundverständnis (das ist eine Handlungsfrage, für die die Kommunikation der Geschäftsleitung, aber letztendlich aller Führungskräfte und Mitarbeiter entscheidend ist)!

Um diese Aufgabe zu gestalten, bedarf es der Gabe einer Urteils- und Handlungskompetenz, die in den differenzierten Argumenten unserer Interviewpartner immer wieder deutlich geworden ist.

Schließen möchten wir deshalb mit dem von Ulrich Hemel pointiert formulierten „*Gesetz des ethischen Minimums*“ der Unternehmensentwicklung, das, so dürfen wir ergänzen, ebenfalls eine gute Orientierung für nachhaltige Compliance-Entwicklung zu geben vermag:

„Fehlt es an Vertrauen, leidet die Motivation der Mitarbeiter, am Ende aber auch die Reputation des gesamten Unternehmens. Fehlt es an transparenter Kommunikation, kommt es zu Gerüchten, zu Fehldeutungen, vielleicht sogar zu Grabenkämpfen, aber auch zu fehlgeleiteten Kundenerwartungen, Missverständnissen mit Aktionären und vielen derartigen Begleiterscheinungen. Fehlt es an der Unternehmensstrategie, werden Profil und Kontur einer Firma unklar und diffus. Die Richtung fehlt oder es wird zu häufig gewechselt, so dass eine klare Linie nicht mehr erkennbar ist. Fehlt es an der optimalen Wertschöpfung, werden Produkte zu teuer hergestellt oder über ein vertretbares Maß hinaus abgespeckt, so dass entweder die Rendite des Unternehmens leidet oder Leistungsversprechen im Markt nicht mehr erfüllt werden.“⁷³

„Nicht jedes Unternehmen wird alle Dimensionen dieser ethischen Anforderungen in gleicher Weise erfüllen. Wird jedoch ein gewisses Minimum bei einem der vier genannten Werte unterschritten, führt dies zu einer Störung des Gesamtunternehmens.“⁷⁴

Die Interviewpartner haben einen lebendigen und engagierten Einblick in ihre Konzepte, Ideen und Umsetzungsinitiativen gewährt, die dazu dienen, eine solche unternehmerische „Stoffwechselstörung“ dauerhaft zu verhindern und einen tatsächlich praktisch spürbaren Beitrag zu einer ethisch-integrierten Unternehmenssteuerung zu leisten!

⁷³ Hemel, 2007: 317.

⁷⁴ Hemel, 2007: 315.

8. Literatur

Ax, T. & Schneider, M. (2006). (Hrsg.). *Rechtshandbuch Korruptionsbekämpfung. Prävention, Vergabeverfahren, Sanktionen, Selbstreinigung*. Berlin: ESV.

Bertelsmann Stiftung (2009). (Hrsg.). *Transformations Index 2010. Politische Gestaltung im internationalen Vergleich*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Blazejewski, S. & Sopinka-Bujak, R. (2007). Compliance: formale Anreiz- und Monitoringsysteme zur Stützung der kulturellen Entwicklung. In W. Auer-Rizzi, S. Blazejewski, W. Dorow, & G. Reber (Hrsg.). *Unternehmenskulturen in globaler Interaktion. Analysen, Erfahrungen, Lösungsansätze* (S. 353-375). Wiesbaden: Gabler.

Blickle, G., Schlegel, A., Fassbender, P. & Klein, U. (2006). Some Personality Correlates of Business White-Collar Crime. *Applied Psychology: an international Review*, 55: 220–233.

Brink, A. & Tiberius, V.A. (2005). (Hrsg.). *Ethisches Management. Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräfte-Kodex*. Bern: Paul Haupt.

Bundeskriminalamt (BKA) (2012). *Polizeiliche Kriminalstatistik 2012. Kurzbericht*. BKA: Wiesbaden.

Carley, K.M. & Columbus, D. (2012). *Basic Lessons in ORA and AutoMap 2012 (CMU-ISR-12-107)*. Pittsburgh: CASOS.

Carley, K.M., Columbus, D. & Landwehr, P. (2013). *AutoMap User's Guide 2013 (CMU-ISR-13-105)*. Pittsburgh: CASOS:

Carley, K.M., Pfeffer, J., Reminga, J., Storrick, J. & Columbus, D. (2013). *ORA User's Guide 2013 (CMU-ISR-13-108)*. Pittsburgh: CASOS.

Defiebre, N. & Köhler, D. (2006). *Erfolgreiche Psychopathen? Zum Zusammenhang von Psychopathie und beruflicher Integrität*. Heidelberg: SRH.

Deutsches Institut für Interne Revision e.V. (DIIR) (2012). *DIIR Revisionsstandard Nr. 5: Standard zur Prüfung des Anti-Fraud-Management-Systems durch die Interne Revision*. Herausgegeben vom DIIR unter Federführung des DIIR Arbeitskreises „Abwehr wirtschaftskrimineller Handlungen in Unternehmen“ Projektleitung RA Lars Riether. Veröffentlicht am 24. Mai 2012 (Version 1.0 - Download unter <http://www.diir.de/fachwissen/veroeffentlichungen/standards>). Frankfurt am Main: DIIR.

Fassbender, P. (2004). Managementberatung und Ethik. In M. Nippa & D. Schneiderbauer (Hrsg.). *Erfolgsmechanismen der Top-Management-Beratung* (S. 227-241). Heidelberg: Physica.

Fassbender, P. (2011). Personalmanagement und Sicherheitskultur. In A.J. Wurzer & L. Kaiser (Hrsg.). *Handbuch Internationaler Know-how-Schutz* (S. 479-495). Köln: Bundesanzeiger Verlag.

Galeotti, M. (2007). (Ed.) *Organized Crime in History*. London: Routledge.

Galeotti, M. (2009). (Ed.) *Global Crime Today: the changing Face of Organised Crime*: London: Routledge.

Graeff, P., Schröder, K. & Wolf, S. (2009). *Der Korruptionsfall Siemens. Analysen und praxisnahe Folgerungen des wissenschaftlichen Arbeitskreises von Transparency International Deutschland*. Baden-Baden: Nomos.

Hauschka, C.E. (2007). § 1. Einführung. In C.E. Hauschka (Hrsg.). *Corporate Compliance. Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen* (S. 1-25). München: C.H. Beck.

Hemel, U. (2007). *Wert und Werte. Ethik für Manager. Ein Leitfaden für die Praxis*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Hanser.

Holenstein, E. (2004). *Philosophie-Atlas. Orte und Wege des Denkens*. Zürich: Ammann.

Homann, K. (2011). *Theoriestrategien der Wirtschaftsethik. Vortrag bei der Zeugnisverleihung an die PPW-Absolventen am 07.12. 2011*. München: unveröffentlichtes Manuskript.

Kaptein, M. (2005). *The 6 Principles of Managing with Integrity. A practical Guide for Leaders*. London, UK: Spiro.

Kaptein, M. (2008). *The living Code. Embedding Ethics into the corporate DNA*. Sheffield, UK: Greenleaf.

Kennecke, S., Frey, D. & Kaschube, J. (2014). Organisationspsychologische Aspekte der Compliance. In W. Schettgen-Sarcher, S. Bachmann & P. Schettgen (Hrsg.). *Compliance Officer. Das Augsburger Qualifizierungsmodell* (S. 221-256). Wiesbaden: Springer Gabler.

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2014). (Hrsg.). *Das wirksame Compliance-Management-System*. Herne: nwb.

Küpper, H.U. (2006). *Unternehmensethik. Hintergründe, Konzepte, Anwendungsbereiche*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kunze, M. (2008). *Unternehmensethik und Wertemanagement in Familien- und Mittelstandsunternehmen. Projektorientierte Analyse, Gestaltung und Integration von Werten und Normen*. Wiesbaden: Gabler.

Meyer, J. (2012). *Forensische Datenanalyse. Dolose Handlungen im Unternehmen erkennen und aufdecken*. Berlin: ESV.

Moosmayer, K. & Hartwig, N. (2012). (Hrsg.). *Interne Untersuchungen. Praxisleitfaden für Unternehmen*. München: C.H. Beck.

Lutter, M. & Krieger, G. (2008). *Rechte und Pflichten des Aufsichtsrates*. 5. Neubearbeitete und erweiterte Auflage. Köln: Dr. Otto Schmidt.

Obermayr, G. (2007). § 16. Revision. In C.E. Hauschka (Hrsg.). *Corporate Compliance. Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen* (S. 336-360). München: C.H. Beck.

Odenthal, R. (2005). *Kriminalität am Arbeitsplatz. Korruption und Unterschlagung durch Mitarbeiter erkennen und verhindern*. Wiesbaden: Gabler.

Paine, L.S. (1997). Art Integrity. In: P.H. Werhane & E. Freeman (Eds.). *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics* (P. 335-337). Cambridge, Mass.: Blackwell.

Pies, I. (2008). *Markt und Organisation: Programmatische Überlegungen zur Wirtschafts- und Unternehmensethik* (=Diskussionspapier Nr. 2008-2). Halle: Martin-Luther Universität Halle-Wittenberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik.

Pieth, M., Low, L.A. & Cullen, P.J. (2007). (Eds.). *The OECD Convention on Bribery. A Commentary*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

PwC (2013). *Wirtschaftskriminalität und Unternehmenskultur 2013*. Frankfurt am Main: PwC.

Raffelt, A. (1997). "Anonyme Christen" und "konfessioneller Verein" bei Karl Rahner. Eine Bemerkung zur Terminologie und zur Frage der Interpretation seiner frühen Theologie. Zitiert nach <http://www.ub.uni-freiburg.de/fileadmin/ub/referate/04/raffelt/anonyme-christen.html#fnverweis2> (abgerufen am 09.06.2014).

Seibert, U. (2007). Vorwort. In C.E. Hauschka (Hrsg.). *Corporate Compliance. Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen* (ohne Seitenangabe). München: C.H. Beck.

Sederl, V. (2014). Kritisches Unternehmer_innentum und Critical Management Studies. Zur gegenseitigen Befruchtung von kritischer Theorie und Praxis. Unveröffentlichte Magisterarbeit. Individuelles Diplomstudium Internationale Entwicklung. Wien: Universität Wien. Am 6. Juli 2014 über folgende Adresse herunter geladen: http://www.premium-cola.de/downloads/wissenschaft/DA_sederl_reinschrift.pdf

Skeem, J.L. et al. (2011). Psychopathic Personality: Bridging the Gap Between Scientific Evidence and Public Policy. *Psychological Science in the Public Interest*, 12 (3): 95–162.

Steinle, C. (2005). *Ganzheitliches Management. Eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.

Suchanek, A. (2001). *Ökonomische Ethik*. Tübingen: Mohr Siebeck.

Suchanek, A. & von Broock, M. (2009). Values Management and Consistency. In Bertelsmann Stiftung (Ed.). *Values Management and Value Creation* (S. 15-48). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung,

Transparency International & Internationale Handelskammer (2011). (Hrsg.). *RESIST. Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions. Erpressung und Bestechungsforderungen im internationalen Geschäft widerstehen*. New York: Global Compact Office der Vereinten Nationen.

Van Holt, T., Johnson, J.C., Carley, K.M., Brinkley, J. & Diesner, J. (2013). Rapid ethnographic assessment for cultural mapping. *Poetics*, 41: 366–383.

Werhane, P.H. & Freeman, R.E. (1997). (Eds.). *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Cambridge, Mass.: Blackwell.

Wieland, J. (1993). *Formen der Institutionalisierung von Moral in amerikanischen Unternehmen. Die amerikanische Business-Ethics-Bewegung: Why and how they do it*. Bern: Paul Haupt.

Wieland, J. (2004). (Hrsg.). *Handbuch Wertemanagement*. Hamburg: Murmann.

Wieland, J., Steinmeyer, R. & Grüninger, S. (2010). (Hrsg.). *Handbuch Compliance-Management Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen*. Berlin: ESV.

Wulff, K. (2011). *Ethics and Compliance Programs in Multinational Organizations*. Wiesbaden: Springer/Gabler (zugleich Dissertation Freie Universität Berlin).

Wyatt, M. (2004). *A Handbook of NGO Governance*. Budapest: European Center for Not-for-Profit Law.

9. Die Autoren

Oliver Graf ist Dipl.-Verwaltungswirt (FH), Master of Arts (M.A.) und geschäftsführender Gesellschafter der PROTEUS SECUR Consulting & Solutions GmbH. Seine Karriere begann beim Bundeskriminalamt, wo er langjährig als Mitglied der Abteilungen Staatsschutz und Sicherungsgruppe in den Tätigkeitsfeldern Terrorismusabwehr und Personenschutz eingesetzt war. Gemeinsam mit dem Institut für Konfliktforschung und Krisenberatung hat er die Proteus Secur Consulting & Solutions GmbH im Februar 2004 gegründet, entwickelt und international ausgerichtet.

Dr. Pantaleon Fassbender ist Diplom-Psychologe, Führungskräfteentwickler/Coach und Director Compliance Management & Forensics der PROTEUS SECUR Consulting & Solutions GmbH. Nach Promotion und wissenschaftlicher Tätigkeit arbeitet er seit fast 20 Jahren als Consultant und psychologischer Krisenmanager, davon mehrere Jahre in der Fraud Management-Beratung bei KPMG. Dr. Fassbender hat Projekterfahrung u.a. in EU-Europa, den USA, Thailand und der Mongolei. und verfügt über besondere Expertise in den Bereichen Ethisch integrierte Unternehmenssteuerung und Investigative Psychologie (Wirtschaftsprofiling, Gefährdungseinschätzung, Autorenschaftsanalyse, Soft Skills-Training und Verhandlungsmanagement für Sicherheitsverantwortliche).