

2. Theoretische Grundlagen zu Corporate Compliance

2.1 Die unternehmerische Notwendigkeit zur selbstständigen Einhaltung von Regeln

Als Ausgangspunkt der weiteren Überlegungen soll zunächst die unternehmerische Notwendigkeit der Einhaltung von Regeln thematisiert werden. Die Frage, warum privatwirtschaftliche, aber auch öffentliche Unternehmen (institutionalisierte) Maßnahmen zur Vermeidung von Regelverstößen umsetzen sollten, kann aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. Abbildung 2-1 gibt einen Überblick über mögliche Gründe dafür, warum Eigentümer und/oder Unternehmer die Regeleinhaltung des eigenen Unternehmens sicherstellen wollen.

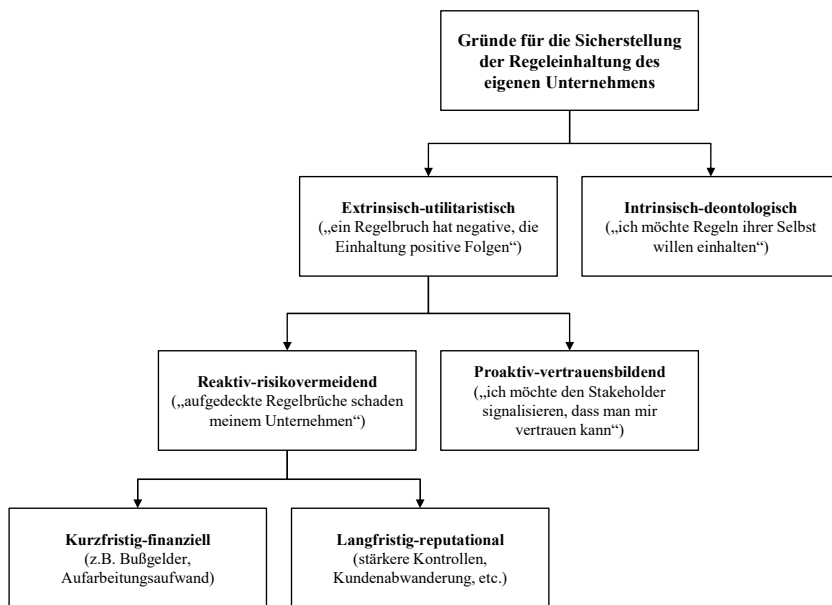


Abbildung 2-1: Mögliche Gründe für die Sicherstellung der Regeleinhaltung des eigenen Unternehmens

Die im betriebswirtschaftlichen Kontext gängige, utilitaristische Sichtweise⁷⁵ orientiert sich an dem (gestiegenen) materiellen wie immateriellen Risiko, welches mit Regelverstößen jed-

⁷⁵ Mit dem Begriff des Utilitarismus wird in der Ethik vereinfacht die Einhaltung von (moralischen) Regeln aufgrund von den damit einhergehenden Folgen verstanden. Vgl. Mill/Kühn (2006), S. 10.

weder Art einhergeht.⁷⁶ So berechnen verschiedene Studien, dass Unternehmen im Zusammenhang mit z.B. wirtschaftskriminellen Delikten ein durchschnittlicher finanzieller Schaden pro Jahr in Millionenhöhe entsteht.⁷⁷ Auch ist die Entwicklung von Straf- und Bußgeldzahlungen im Kontext öffentlichkeitswirksamer Unternehmensskandale als Indiz für das steigende Risiko im Zusammenhang mit Regelverstößen zu deuten. Wie bereits in der Einleitung erwähnt, kann als bisheriger Höhepunkt dieser Entwicklung auf die im Zuge der LIBOR-Manipulationen verhängten Bußgeldzahlungen durch die Europäische Kommission in gesamthafter Höhe von ca. 1,7 Milliarden Euro verwiesen werden.⁷⁸ Allein die Deutsche Bank wurde zu einer Bußgeldzahlung in Höhe von ca. 725 Millionen Euro verurteilt.⁷⁹

In Addition zu diesen eher kurzfristig monetären Konsequenzen implizieren aufgedeckte Straftaten ferner ein erhebliches Risiko im Hinblick der eigenen langfristigen Reputation und Glaubwürdigkeit.⁸⁰ Die Publikation schwerwiegender Regelbrüche kann sowohl Auswirkungen auf Einzelunternehmensseite haben, als auch ganze Branchen, Sektoren oder Wirtschaftssysteme in Mitleidenschaft ziehen. Betrachtet man beispielsweise den Korruptionsfall Daimler, so hatte die Aufdeckung korrupter Geschäftsbeziehungen im Nachgang z.B. zur Folge, dass das Unternehmen sich einer besonderen Überwachung durch aufsichtsrechtliche Behörden aussetzen musste.⁸¹ Kumulieren sich Unternehmensskandale, wie z.B. im Zuge des Jahrtausendwechsels in den USA, mit den Fällen von Enron, Worldcom und Arthur Andersen, so hat dies zumeist auf Branchen- oder gar Wirtschaftssystemebene einen erheblichen Vertrauensverlust und auf staatlicher Seite eine Verschärfung der Gesetzgebung zur Folge.⁸² Als bisheriger Höhepunkt eines öffentlichen Vertrauensverlusts kann auch hier wiederum der LIBOR-Skandal mit und um die Deutsche Bank angeführt werden. So gehen manche Autoren in diesem Zusammenhang sogar so weit, die in diesem Fall involvierten Banken als „Totengrä-

⁷⁶ Vgl. etwa zur Auflistung möglicher entstehender Schäden der Non-Compliance Vetter (2013), S. 38; Hamilton/Eckhardt (2010), S. 89ff. oder Orthmann (2013), S. 71.

⁷⁷ Z.B. konnte in der Studie von PwC (2011) ein durchschnittlicher Schaden durch wirtschaftskriminelle Delikte pro Unternehmen in Höhe von 8,39 Millionen Euro festgestellt werden. Vgl. PwC (2011); PwC (2012). In der Umfrage von KMPG (2012) hingegen wurde die durchschnittliche Schadenssumme pro Unternehmen jedoch nur mit ca. 300.000 Euro jährlich beziffert. Vgl. KPMG (2012).

⁷⁸ Vgl. Sueddeutsche (2013).

⁷⁹ Neben diesen meist gesetzlich normierten direkten finanziellen Schäden von regelabweichendem Verhalten kommt meist noch ein damit verbundener und nicht unerheblicher Anwalts- und Aufarbeitungsaufwand hinzu. Vgl. Hamilton/Eckhardt (2010), S. 89.

⁸⁰ Vgl. Jäger/Campos-Nave (2008), S. 55; Becker/Holzmann/Ulrich (2011), S. 6; Fissenewert (2013), S. 70.

⁸¹ Vgl. z.B. das Sueddeutsche Zeitung Interview mit Louis Freeh vom 28./29.03.2013. Vgl. Deininger/Hägl (2013), S. 19.

⁸² So fordert beispielsweise der Sarbanes Oxley Act (SOX) Sektion 404 die Einrichtung und den Erhalt eines Internen Kontrollsystems zur Sicherstellung einer effektiven Finanzberichterstattung. Vgl. Nimwegen (2009), S. 49.

ber“ des gesamten wirtschaftlichen Verkehrs auszumachen.⁸³

Nicht zuletzt aufgrund der bereits angesprochenen, öffentlichkeitswirksamen Regelverstöße (privat-)wirtschaftender Unternehmen herrscht gegenwärtig ein allgemein hohes Misstrauen gegenüber entsprechenden Institutionen. Beispielhaft kann hierzu auf die in Abbildung 2-2 dargestellte GfK-Erhebung zur Vertrauenswürdigkeit einzelner Typen von Institutionen verwiesen werden.⁸⁴ Aber insbesondere der wirtschaftliche Verkehr zwischen Handel treibenden Personen und Institutionen bedarf in hohem Maße der gegenseitigen Zusammenarbeit und folglich Vertrauen.⁸⁵ Nimmt man ferner an, dass durch die steigende Interaktion und Vernetzung „[...] die kalkulierbaren Risiken sich immer mehr mit den nicht kalkulierbaren Risiken vermengen, wird Vertrauen in Zuverlässigkeit, in Sicherheit, in menschliche Fairness, in Transparenz und Ehrlichkeit der Mitteilung immer wichtiger“.⁸⁶ Je höher folglich die Erwartung in die Verlässlichkeit und Ehrlichkeit des Anderen ist, desto weniger ist man gezwungen, das Handeln des Anderen zu überprüfen und desto mehr Ressourcen können für andere Zwecke, wie z.B. die Steigerung der eigenen Leistung, eingesetzt werden.⁸⁷ Osterloh (2006) sieht Vertrauen in diesem Zusammenhang gar als den „[...] wichtigsten Wettbewerbsvorteil von [...] Unternehmen“⁸⁸ an.

Definiert man Vertrauen vereinfacht als eine Erwartung darüber, dass sich ein sozialer Interaktionspartner gegenüber einem Selbst in Zukunft ehrlich und zuverlässig verhält,⁸⁹ so wird

⁸³ Vgl. Beise (2013), S. 4.

⁸⁴ Trotz der hohen Vorteilhaftigkeit gegenseitigen Vertrauens, insbesondere im wirtschaftlichen Verkehr, scheint es so, dass von (privat-)wirtschaftenden Institutionen nur ein sehr geringes Maß an Ehrlichkeit erwartet wird. Vgl. Sprenger (2007), S. 16. Obwohl es Institutionen aufgrund ihres eher unpersönlichen Charakters grundsätzlich schwer haben, Vertrauen zu generieren (vgl. Schranz 2007, S. 74), sind es insbesondere große Unternehmen, denen im Institutionenvergleich nur sehr wenig Vertrauen entgegengebracht wird (vgl. z.B. den GfK Trust Report 2013 dargestellt in Abbildung 2-2). Hinzukommt, dass auch andere Umfragen, wie das sogenannte Edelman Trust Barometer, zeigen, dass durchschnittlich nur 37% (2007-2012) der deutschen Bürger dem Wirtschaftssektor im Allgemeinen Vertrauen aussprechen. Vgl. Edelman (2012), S. 7. Eine Infratest-Umfrage von 2008 konnte ferner gar ermitteln, dass 81% der Befragten kaum bis gar kein Vertrauen in große Unternehmen besitzen. Vgl. Infratest Dimap (2008). Auch Führungskräften, bei denen persönliche Einschätzungen noch eher möglich erscheinen, wird nur sehr wenig Vertrauen geschenkt: einer Ipsos-Studie nach, haben nur 19% der Deutschen Vertrauen in die Aussagen von Managern und Führungskräften. Vgl. Ipsos (2008).

⁸⁵ Vgl. Lahno (2005), S. 97; Sprenger (2007), S. 17; Reinmuth (2009), S. 128.

⁸⁶ Frey (2012), S. 15.

⁸⁷ Vgl. Koslowski (1992), S. 430; Sprenger (2007), S. 56; Reinmuth (2009), S. 129.

⁸⁸ Osterloh/Weibel (2006), S. 17.

⁸⁹ Vertrauen soll hier umgangssprachlich und aufgrund der meist unscharfen Begriffsverwendung (vgl. Nöllke 2009, S. 21) als eine das Verhalten bestimmende Überzeugung/Erwartung/Intention darüber verstanden werden, „[...] dass ein anderer Mensch nicht hinterrücks eine schädliche Handlung vornimmt oder überraschend in der Zusammenarbeit versagt“. Böckli (2005), S. 33 vgl. auch Koslowski (1992), S. 429; Lahno (2005), S. 93; Bierhoff/Rohmann (2010), S. 75; Roth (2012), S. 41

bereits durch diese Definition die wesentliche Rolle der Regeleinhaltung deutlich.⁹⁰ Erst auf Basis von Erwartungen über die Rechtschaffenheit des Interaktionspartners können überhaupt (Austausch-)Beziehungen zwischen unterschiedlichen Interaktionspartnern eingegangen werden, die ansonsten von unvermeidbaren Informationsdefiziten und damit Risiken begleitet sind.⁹¹ Durch die Einrichtung (institutionalisierter) Maßnahmen zur Sicherstellung der eigenen Regeleinhaltung kann also nicht nur vermieden werden, dass das eigene Unternehmen Reputationsverluste gegenüber Stakeholdern erfährt, sondern auch den Interessensgruppen des Unternehmens die eigene Vertrauenswürdigkeit proaktiv signalisiert werden.

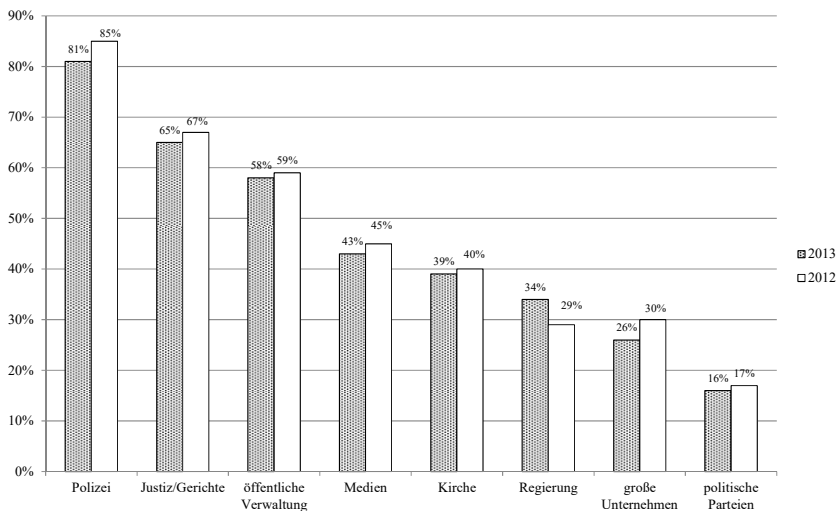


Abbildung 2-2: Vertrauen in Institutionen gemäß dem GfK Trust Report (2013)⁹²

Die Begründung von Compliance als Möglichkeit der proaktiven Vertrauenssignalisierung wird in der gegenwärtigen Compliance-Literatur jedoch zumeist ausgeblendet. Ebenso wird allzu oft vergessen, dass Compliance ihrer selbst willen, weil es etwa dem inhärenten Wertverständnis der Unternehmensführung entspricht, betrieben werden kann. Die Einhaltung

⁹⁰ Vgl. z.B. Weibel/Wohlrath/Hager (2013), S. 89.

⁹¹ Vgl. Luhmann (2000), S. 8f.; Frey (2005), S. 168.

⁹² Der GfK-Trust Report (2013) erhebt auf einer 4-Punkt Skala das gefühlte Vertrauen von 28.000 deutschen Bundesbürgern in die oben genannten Institutionen. In der obigen Darstellung wurde anteilmäßig abgebildet, wie viele Befragungsteilnehmer den jeweiligen Institutionen voll und ganz oder überwiegend vertrauen. Vgl. GfK (2013), S. 29.

von Regeln „[...] can be based on people's belief that a law is just in the sense that obeying the law leads to an outcome that substantively fits with their moral or ideological values“.⁹³ Während sowohl die Minimierung des finanziellen sowie reputationalen Risikos, als auch die proaktive Generierung von Vertrauen durch die Einrichtung von (institutionalisierten) Maßnahmen zur Vertrauensgenerierung einen eher utilitaristischen Charakter in sich tragen, ist eine Auflistung möglicher Gründe für Compliance unvollständig, wenn nicht auch auf das intrinsisch-deontologische Wollen⁹⁴ der jeweiligen Eigentümer eingegangen wird. Es ist nicht nur theoretisch denkbar, dass sich Eigentümer ihrer sozialen Rolle im gesamtgesellschaftlichen Kontext bewusst sind,⁹⁵ wie z.B. oftmals in mittelständischen Unternehmen zu beobachten, und aus diesem Grund die rechtliche, wie ethische Regeleinhaltung des eigenen Unternehmens, weitestgehend unabhängig etwaiger Folgen, gewährleisten wollen.

2.2 Der Begriff der Corporate Compliance und des Compliance-Managements

Dem englischen Begriff der Compliance (to comply with = „etwas befolgen“, „etwas einhalten“⁹⁶) haben sich bisher eine Vielzahl verschiedener Wissenschaftsdisziplinen bemächtigt. Neben der Psychologie,⁹⁷ der Medizin,⁹⁸ der Politologie,⁹⁹ sowie der Soziologie¹⁰⁰ findet der Begriff der Compliance seit einigen Jahren auch in der Betriebswirtschaftslehre Verwendung. Hauptsächlich über den Kontext des Wertpapierhandels und der Bankenregulierung hat der aus der anglo-amerikanischen Terminologie stammende Begriff der Compliance vor etwa 15-20 Jahren auch Einzug in die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre erhalten (vgl. hierzu

⁹³ Parker/Lehmann-Nielsen (2011), S. 11. Vgl. hierzu auch Tyler (2011), S. 78ff.

⁹⁴ Mit dem Begriff intrinsisch wird gewöhnlich eine Motivation aus sich selbst heraus, unabhängig der jeweiligen Konsequenzen verstanden. Vgl. z.B. Ryan/Deci (2000), S. 54. Im gleichen Zusammenhang beschreibt der Begriff der Deontologie solche Vorstellungen ethischen Handelns, die davon ausgehen, dass bestimmte Regeln ihrer Selbst willen eingehalten werden sollen. Vgl. z.B. Kutschera (1999), S. 71.

⁹⁵ Vgl. Wolf (2010), S. 115.

⁹⁶ Vgl. z.B. Schertler/Schertler (2012), S. 126.

⁹⁷ In der Sozialpsychologie kann der Begriff sowohl als „Normkonformes Handeln ohne die private Akzeptanz einer Norm“ Stürmer (2009), S. 139; als auch breiter gefasst, als „response [...] to a request“ verstanden werden. Cialdini/Goldstein (2004), S. 591.

⁹⁸ In der Medizin umschreibt der Begriff der Compliance den Grad der Therapietreue eines Patienten hinsichtlich der Verschreibung eines Arztes. Vgl. Amarotico (2001), S. 18 ff.; Behringer (2010), S. 38; Orthmann/Gimmich (2013), S. 1.

⁹⁹ In der Politik geht es vornehmlich um die Einhaltung von inter- bzw. supranationalen Abkommen und Verträgen. Vgl. Amarotico (2001), S. 14 ff.

¹⁰⁰ In der Soziologie, und hier insbesondere in der Organisationssoziologie hat insbesondere Etzioni (1975) den Begriff der Compliance dahingehend geprägt, indem er den Begriff folgendermaßen umschrieb: „Compliance refers [...] to a relation in which an actor behaves in accordance with a directive supported by another actor's power applied.“ Etzioni (1975), S. 3. In der Organisationssoziologie beschreibt der Begriff Compliance vornehmlich die Formen und Möglichkeiten der Machtausübung.

auch Abschnitt 2.6).¹⁰¹

Im Hinblick der in Abschnitt 2.1 genannten Gründe hat sich in neuerer Zeit für Unternehmen folglich die Notwendigkeit ergeben, Maßnahmen zu ergreifen, die selbständige Regeleinhaltung der eigenen Organisation sicherzustellen. Für größere Institutionen ist die Sicherstellung der Regeleinhaltung dabei umso schwerer, da diese alle in einer Institution handelnden Mitglieder umfassen muss. Es besteht folglich, über persönliche Beziehungen hinaus, die Notwendigkeit, strukturelle Vorkehrung einzurichten und bestenfalls von außen zertifizieren zu lassen,¹⁰² die es ermöglichen, die Regeleinhaltung einer ganzen Organisation inklusive aller Mitglieder sicherzustellen. Um dieser Schwierigkeit zu begegnen, sind viele Unternehmen dazu übergegangen, die Maßnahmen zur Sicherstellung der eigenen Regeleinhaltung zu systematisieren und zu institutionalisieren.¹⁰³

Abgeleitet daraus, wird in dieser Arbeit mit dem Begriff der Corporate Compliance¹⁰⁴ auch ein Sammelbegriff für alle von Unternehmen eingeführten und/oder umgesetzten Maßnahmen verstanden, welche die Regeleinhaltung der eigenen Organisation sicherstellen bzw. die mit der Nichteinhaltung eintretenden negativen Folgen minimieren sollen. Im Anschluss daran soll mit dem Begriff des Compliance-Managements die funktionale, institutionale sowie instrumentelle Ausgestaltung¹⁰⁵ der Corporate Compliance verstanden werden.¹⁰⁶

Da Unternehmen in der spezifischen Ausgestaltung des Compliance-Managements grundsätz-

¹⁰¹ Vgl. Wente (2011), S. 197; Behringer (2010), S. 387.

¹⁰² Vgl. Bierhoff/Rohmann (2010), S. 85.

¹⁰³ So stieg z.B. gemäß einer von Transparency International durchgeführten Studie, derjenige Anteil multinationaler Konzerne, die über freiwillig eingeführte Anti-Korruptionsprogramme verfügen, von ca. 50% im Jahre 2009 auf ca. 67% im Jahre 2013 an. Vgl. Transparency International (2013).

¹⁰⁴ Wie bereits in Abschnitt 1.3 erläutert, soll hier nochmals darauf verwiesen werden, dass der vorangestellte Begriff Corporate lediglich der Unterstreichung des Unternehmensbezugs dient. Da die vorliegende Arbeit den Compliance-Begriff ausschließlich im BWL-Kontext verwendet, werden die Begriffe Compliance und Corporate Compliance synonym verwendet.

¹⁰⁵ Vgl. zur Unterscheidung zwischen funktionalem und institutionalem Managementbegriff etwa Schreyögg/Koch (2010), S. 6f. Auf einen, den funktionalen sowie den institutionalen Blickwinkel vereinigenden prozessualen Blickwinkel soll zur Vermeidung von Redundanzen in der Folge verzichtet werden. Zum Instrumentenbegriff z.B. Baltzer (2013).

¹⁰⁶ Das Compliance-Management kann aus zwei Blickwinkeln heraus betrachtet werden. Dem funktionalen Managementbegriff folgend, müssen Aufgaben definiert und ferner durch entsprechende effektive und effiziente Maßnahmen umgesetzt werden (vgl. Abschnitt 2.4). Aus institutionaler Perspektive ist es zudem notwendig, die anfallenden Aufgaben und Maßnahmen entsprechenden Stellen, Positionen oder Institutionen im Unternehmen so zuzuweisen, dass eine höchstmögliche Effektivität und Effizienz gewährleistet werden kann. Als Ganzes gesehen ergeben Maßnahmen und Träger sowie deren Wechselwirkungen das sogenannte Compliance-Management System. Vgl. Rodewald (2009), S. 35; Berwanger/Kullmann (2012), S. 91. Als System wird dabei eine Gesamtheit von Elementen verstanden, die sich in gegenseitigen Wechselbeziehungen befinden und die eine Struktur erkennen lassen. Vgl. Macharzina/Wolf (2010), S. 70.

lich an keine rechtlichen Normen gebunden sind,¹⁰⁷ sind Unternehmen entsprechend frei darin zu entscheiden, welche Regeln im Fokus stehen und mit welchen Maßnahmen diese Regeln eingehalten werden sollen.¹⁰⁸ Grundsätzlich kann der Horizont der Corporate Compliance alle einzuhaltenden Regeln, Normen und Werte, die im unternehmerischen Kontext Relevanz erlangen, umfassen.¹⁰⁹ Aus Risikogesichtspunkten orientiert sich der bisherige Fokus der Corporate Compliance allerdings vornehmlich auf gesetzliche Regelungen und die Vermeidung wirtschaftskrimineller Handlungen.¹¹⁰ Aber auch wenn sich Compliance im Wesentlichen mit der Einhaltung gesetzlicher Regelungen beschäftigt, darf an dieser Stelle und in Vorgriff auf Abschnitt 3.1 nicht unberücksichtigt bleiben, dass Gesetze oftmals nichts anderes als die situationsspezifische Konkretisierung (z.B. hinsichtlich Gegenstandsbereich, Sanktionen, etc.) sowie Kodifizierung (in Gesetzestext) sozial-moralischer Normen sind.¹¹¹ So ist für Compli-

¹⁰⁷ Vgl. Kopp (2008), S. 432; Withus (2010), S. 99; Vetter (2013), S. 36; Ohrtmann/Gimmich (2013), S. 9.

¹⁰⁸ Einzig die oben erwähnte Angemessenheit hinsichtlich der Unternehmensrolle schränkt die Handlungsfähigkeit dahingehend ein, dass getroffene Maßnahmen dem Zweck der Wertschöpfung nicht entgegenstehen dürfen. So ist es originäre Aufgabe eines Unternehmens Wertschöpfung zu generieren. Vgl. z.B. Becker (2000), S. 4. Nach Bussmann (2009a) geht es deswegen bei der Gestaltung von Compliance-Aktivitäten insbesondere „[...] um die praktische Frage, auf welche Weise Normbefolgung in einer komplexen sozialen, gewinnorientierten Organisation gewährleistet werden kann“. Bussmann (2009a), S. 506. Es müssen folglich die mit Compliance-Management verfolgten Ziele mit möglichst geringen Kosten oder, wie es Wieland (2010a) ausdrückt, eine „[...] definierte Effektivität mit einem adäquaten Aufwand [...]“ (S. 20) erreicht werden. Die Ausgestaltung der oben definierten Aufgaben bedarf also einer Balance zwischen notwendiger Legitimität und damit verbundenem Aufwand. Vgl. etwa auch Weiß/Koch/Osterloh (2002), S. 57; Wolf (2010), S. 114 oder Withus (2010), S. 101.

¹⁰⁹ Vgl. Behringer (2012), S. 19. So definiert auch der Prüfstandard des Instituts der Wirtschaftsprüfer den Begriff Compliance als „[...] die Einhaltung von Regeln [...]“ IDW PS 980 (2011), S. 78ff. Zur Abgrenzung gegenüber den anderen Begriffsverwendungen von Compliance wird im betriebswirtschaftlichen Kontext zumeist der Vorsatz Corporate, im Sinne der Corporate Compliance vorangestellt. Teilweise wird der Vorsatz Corporate auch zur Kenntlichmachung eines „[...] unternehmensweiten, ganzheitlichen und integrierten [Compliance-] Ansatz[es] [...]“ verwendet (PwC 2013). Letzterem Ansatz soll hier allerdings nicht gefolgt werden, da der Auffassung gefolgt wird, dass der vorangestellte Begriff Corporate lediglich den Unternehmensbezug verdeutlichen soll. Da die vorliegende Arbeit den Compliance-Begriff ausschließlich im betriebswirtschaftlichen Kontext verwendet, werden die Begriffe Compliance und Corporate Compliance synonym verwendet.

¹¹⁰ Vgl. Weiß/Koch/Osterloh (2002), S. 58.

¹¹¹ Vgl. auch Abschnitt 3.1. Da sich Normen „auf [...] Sachverhalte beziehen [müssen]“ (Lamnek 2007, S. 21) kann zunächst die Spezifikation dieser Sachverhalte eine geeignete Differenzierungsdimension liefern. Vgl. z.B. Morris (1956), S. 612. Unter der Annahme, dass Normen sowohl einen definierenden Part mit Vorgaben für wen, wann und wo die entsprechende Norm gilt, als auch eine sanktionierende Part umfassen, können diese je nach Norm unterschiedlich stark ausformuliert sein. Je spezifischer eine Norm formuliert ist, desto rigider ist auch der damit verbundene, individuelle Handlungsspielraum. Die Norm ist folglich als strikte Handlungsvorgabe zu sehen, die im Gegensatz zu einem bloßen Handlungsrahmen (wenig spezifisch) als äußerst inflexibel ist. Vgl. Williams (1970), S. 36. Während z.B. Handels- oder sonstige Gesetze als mehr oder weniger konkret und spezifisch zu betrachten sind, haben Verhaltenserwartun-

ance folglich eine Auseinandersetzung mit (gesellschaftlichen) Werten bzw. moralischen Normvorstellungen unabdingbar.¹¹²

gen von Kollegen meist subtileren Charakter. Vgl. für die Abgrenzung von definierenden und sanktionierenden Part einer Norm Sorokin (1969), S. 72. Innerhalb des definierenden Parts müssen insbesondere sowohl Objekt von Recht und Pflicht als auch Subjekt von Recht und Pflicht expliziert werden. Darüber hinaus ist oftmals noch die Quelle der Norm als auch, wenn es sich um Partikularnormen handelt, die jeweiligen situativen Umstände zu definieren. Neben der Spezifikation des Norminhalts kann die Normbotschaft darüber hinaus nach dem Grad der Kodifizierung unterschieden werden. Vgl. etwa Morris (1956), S. 612; Bowditch/Buono (2005), S. 165. So können Normen einerseits stark formalisiert und schriftlich niedergelegt sein, wie etwa in Form eines Gesetzes, oder andererseits nur auf mündliche, ungeschriebene Art und Weise weitergegeben werden.

¹¹² Nichtzuletzt auch deswegen, weil der Bruch mit gesellschaftlich akzeptierten moralischen Normen, ebenso wie der Bruch mit geltendem Gesetz, das Vertrauen in die Integrität des jeweiligen Unternehmens entziehen und z.B. hohe Reputationsschäden nach sich ziehen kann.

Differenzierungsdimensionen	Compliance Orientierung	Integrity Orientierung
Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Beförderung der Konformität (= Compliance) der Mitarbeiter mit von außen festgelegten Verhaltensstandards (Paine 1994, S. 113) • Handeln, „weil man es soll“ (Thielemann 2005, V) 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbststeuerung entlang von dem Handelnden freiwillig akzeptierter Prinzipien (Paine 1994, S. 113) • „Wollen, was man soll“ (Thielemann 2005, V)
Typische Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Standardsetzung • Kommunikation • Schulungen • Einschränkung Handlungsspielraum • Prüfungen und Kontrollen, Sanktionen (Paine 1994, S. 113) 	<ul style="list-style-type: none"> • Werteentwicklung • Kommunikation • Beratung, Schulungen • Führungsverhalten • Entscheidungsprozesse • Prüfungen und Kontrollen, Sanktionen (Paine 1994, S. 113)
Typischerweise vermutete Resultate	<ul style="list-style-type: none"> • Aufmerksamkeit (Weaver/Trevino 1999, S. 323) • Zwang und Abschreckung (Talaular 2006, S. 361) • „Konditionierung“ (Weaver/Trevino 1999, S. 323) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufmerksamkeit (Weaver/Trevino 1999, S. 323) • Glauben an eine Integrität • Zugehörigkeitsgefühl zur Organisation • empfundene Qualität der Entscheidungen in der Organisation (Weaver/Trevino 1999, S. 323)

Abbildung 2-3: Gegenüberstellung von Compliance- und Integrity-Orientierung¹¹³

Die Annahme, dass gesetzliche Regelungen ein wesentlicher Teilbereich der Gesamtheit sozial-moralischer Normen sind, wird in der gegenwärtigen Compliance-Literatur jedoch nur selten berücksichtigt.¹¹⁴ Analog zu der oftmals unspezifischen Auseinandersetzung mit dem Wesen gesetzlicher Normen wird entsprechend auch zwischen einer Compliance- und einer sogenannten Integrity-Funktion unterschieden.¹¹⁵ In Abgrenzung zur Compliance soll eine In-

¹¹³ In Anlehnung an Claussen (2011), S. 35. Vgl. auch Weaver/Trevino (1999), S. 315ff.; Talaular (2006), S. 361.

¹¹⁴ Vgl. Weiß/Koch/Osterloh (2002), S. 54; Jäger/Campos-Nave (2008), S. 25; Menzies/Tüllner/Martin (2008), S. 136; Grundel/Talaular (2009), S. 73; Wieland (2010a), S. 18; Behringer (2010), S. 39 oder Behringer (2013).

¹¹⁵ Paine (1994) beispielsweise stellt in ihrem Artikel ‚Managing for Organizational Integrity‘ die sogenannte Compliance-Funktion diametral der Integrity-Funktion gegenüber und nimmt dabei

tegrity-Funktion die Wertorientierung der Mitarbeiter sicherstellen, um damit das ethisch-moralische Verhalten des Unternehmens zu gewährleisten.¹¹⁶ Dieser Ausrichtung normorientierten Verhaltens „[...] liegt die Erkenntnis zugrunde, dass die Einhaltung von Normen und Vorschriften für gewöhnlich nicht aufgrund von Strafandrohung erfolgt, sondern bei den meisten Menschen von der Einsicht in die Richtigkeit der Regeln bestimmt ist“.¹¹⁷ Hingegen wird Compliance oftmals als rein legalistisches und werteloses Instrument gesehen, welches versucht, regelkonformes Handeln mittels umfassender Kontrolle, Zwang und (insbesondere negativer¹¹⁸) Sanktionierung zu erreichen.¹¹⁹ Abbildung 2-2 stellt diese beiden Orientierungsformen gesamthaft gegenüber.

In der hier vorliegenden Arbeit wird diese Trennung jedoch als wenig zielführend angesehen, da Compliance und Integrity im Wesentlichen den gleichen Gegenstandsbereich umfassen (Normen) und folglich nahezu identische Ziele verfolgen (Normeinhaltung der Organisationsmitglieder sicherstellen).¹²⁰ Geht man also von der grundlegenden Existenz und der damit verbundenen Handlungsrelevanz von Werten aus, die folglich in Gesetzen ihren Ausdruck finden, so ist unzweifelhaft, aufgrund des gleichen Forschungsobjekts, eine sehr starke Wechselwirkung zwischen der Arbeit eines Integrity-Managements und der Arbeit des Compliance-Managements zu unterstellen. „Die ‚Einhaltung‘ von Normen [...] ist an erster Stelle ‚eine Haltung‘ menschlicher Akteure“¹²¹ und sollte auch als solche in die Arbeit der Corporate Compliance integriert werden.

Nimmt man an, dass Zielsetzung und Gegenstandsbereich von Compliance und Integrity nahezu identisch sind, verbleibt als einziger wesentlicher Unterschied zwischen diesen beiden Funktionen die Vorstellung darüber, auf welche Art und Weise die Regeleinhaltung sicherzustellen ist. Diese wiederum leitet sich aus grundlegend divergierenden Annahmen über das menschliche Verhalten ab. Die idealtypische Compliance-Funktion sieht die wesentlichen Gründe normabweichenden Verhaltens darin, dass Menschen nicht wissen, was rechtens ist

eine strikte Trennung von Compliance und Integrity als unterschiedliche Instrumente ethischer Unternehmensführung vor. Vgl. Paine (1994), S. 105ff.

¹¹⁶ Vgl. Blazejewski/Sopinka-Bujak (2007), S. 355.

¹¹⁷ Abländer (2011), S. 350.

¹¹⁸ Vgl. Thielemann (2005), S. 37.

¹¹⁹ Vgl. Paine (1994), S. 113; Thielemann (2005), S. 33f. Blazejewski/Sopinka-Bujak (2007), S. 355.

¹²⁰ Schlussfolgernd verweist auch Roth (2005) darauf, „[...] dass eine Gegenüberstellung der Begriffe Compliance und Integrität missverständlich und nicht zielführend ist [...]“. Roth (2005), S. 49. Aufgrund der einseitigen und vereinfachenden Ursachenanalyse der herkömmlichen Compliance-Perspektive (vgl. Thielemann 2005, S. 32) integriert deswegen die hier vorliegende Arbeit bewusst, auf Basis verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse, das Thema der Corporate Integrity mit der Thematik der Corporate Compliance, um schlussendlich die gemeinsamen Ziele problemgerechter umsetzen zu können. So resümiert auch Claussen (2011): „Stehen sich Compliance und Integrity in ihrem Grundverständnis entgegen, so weisen ihre Resultate in die selbe Richtung; beide Maßnahmen tragen zur Vermeidung von Verstößen bei“ (vgl. Claussen 2011, S. 34).

¹²¹ Vgl. Kleinfeld/Müller-Störr (2010), S. 397.

Betrug und Korruption im Experiment

Ansätze für ein evidenzbasiertes

Compliance-Management

Holzmann, R.

2016, XIX, 377 S. 85 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-12259-1