

**WORKING PAPER SERIES**

## **Compliance Framing - Framing Compliance**

Lutz-Ulrich Haack/Martin C. Reimann

Working Paper No. 06/2012



**OTTO VON GUERICKE  
UNIVERSITÄT  
MAGDEBURG**

**FACULTY OF ECONOMICS  
AND MANAGEMENT**

Impressum (§ 5 TMG)

*Herausgeber:*

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft  
Der Dekan

*Verantwortlich für diese Ausgabe:*

Lutz-Ulrich Haack/Martin C. Reimann  
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft  
Postfach 4120  
39016 Magdeburg  
Germany

<http://www.fww.ovgu.de/femm>

*Bezug über den Herausgeber*

ISSN 1615-4274

**Lutz-Ulrich Haack**  
**Martin C. Reimann**

# **Compliance Framing - Framing Compliance**

## **Zusammenfassung**

Für die systematische Sicherstellung der Einhaltung von Gesetzen und internen Richtlinien (Compliance) müssen Unternehmen diverse organisatorische Maßnahmen treffen. Compliance Management Systeme (CMS) haben insbesondere die herausfordernde Aufgabe, mittels eines internen Compliance-Marketing für eine angemessene und vor allem wirksame Compliance-Kultur zu sorgen. Die aktuelle Compliance-Literatur und Erkenntnisse der persuasiven Goal-Framing-Forschung geben unterschiedliche Handlungsempfehlungen hinsichtlich einer anzustrebenden vertrauens- versus einer anzustrebenden regelbasierten Compliance-Kultur.

Schlagworte: Compliance, Compliance-Kultur, regelbasierte Compliance-Kultur, vertrauensbasierte Compliance-Kultur, Compliance-Marketing, Compliance-Grundtonalität, Compliance Management System, Compliance-Framing, Compliance-Goal-Framing

## **Abstract**

Corporations have to install various organizational measures to comply with legal as well as internal guidelines systematically. Compliance management systems have the challenging task to make use of an internal compliance-marketing approach in order to ensure not only an adequate but also effective compliance-culture. Compliance-literature and findings of persuasive goal-framing-theory give opposite implications for establishing a rather values- versus rule-based compliance-culture respectively.

Keywords: Compliance, Compliance-Culture, rule-based Compliance-Culture, values-based Compliance-Culture, Compliance-Tonality, Compliance-Marketing, Compliance Management System, Compliance-Framing, Compliance-Goal-Framing

## Inhaltsverzeichnis

ZUSAMMENFASSUNG / ABSTRACT .....	I
INHALTSVERZEICHNIS .....	II
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	III
TABELLENVERZEICHNIS .....	III
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....	IV
1. EINLEITUNG .....	1
2. COMPLIANCE .....	2
2.1 Compliance / Compliance Management .....	2
2.2 Compliance-Kultur.....	6
2.3 Internes Compliance-Marketing .....	14
3. FRAMING .....	22
3.1 Frame / Framing / Framing-Effekte.....	22
3.2 Compliance Goal-Framing .....	25
4. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK .....	28
LITERATURVERZEICHNIS .....	30

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: kulturelles Eisberg- und Ebenenmodell .....	8
Abbildung 2: quantitative Ebenen des Compliance-Marketing.....	16
Abbildung 3: Grundtonalität als qualitative Ebene des Compliance-Marketing.....	20
Abbildung 4: Goal-Framing nach Levin et al.....	25
Abbildung 5: vertrauens- versus regelbasiertes Compliance-Framing .....	26
Abbildung 6: theoriegeleitete Tendenzaussagen zur Compliance-Wirksamkeit .....	29

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: ausgewählte Definitionen von Compliance .....	4
Tabelle 2: Definitionen von Compliance-Kultur .....	6
Tabelle 3: Gegensatzpole von Compliance-Kultur.....	11
Tabelle 4: Definition von Compliance-Marketing .....	15
Tabelle 5: vertrauens- versus regelbasiertes Compliance-Marketing .....	21
Tabelle 6: Framing-Standardproblem nach Tversky & Kahneman .....	23

**Abkürzungsverzeichnis**

ADP	Asian Disease Problem
AG	Aktiengesellschaft
Aufl.	Auflage
BSE	breast self-examination
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CCO	Chief Compliance Officer
CMS	Compliance Management System
d.h.	das heißt
et al.	et alii (Latein: und andere)
etc.	et cetera (Latein: und für den Rest, und weiteres)
e.V.	eingetragener Verein
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
IDW	Institut der deutschen Wirtschaftsprüfer
Jg.	Jahrgang
Nr.	Nummer
o.g.	oben genannt(e) / genannten
o.V.	ohne Verfasser
o.S.	ohne Seitenangabe
PS	Prüfungsstandard
s.a.	siehe auch
S.	Seite
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

## 1. Einleitung

Die rege Compliance-Diskussion wird immer noch überwiegend „unter Juristen geführt“. <sup>1</sup> In diesem Verständnis „richten sich alle Maßnahmen vor allem auf die Aufstellung von Regeln und ihrer Kontrolle“. <sup>2</sup> Zunehmend werden aber vor allem die organisatorischen Aspekte von Compliance von Vertretern einer zweiten akademischen Disziplin, den Betriebswirten diskutiert. <sup>3</sup> Langsam entwickelt sich ein interdisziplinäres Verständnis. Die Autoren stimmen Jäger et al. zu, dass „Rechts- und Wirtschaftswissenschaften“ jedoch noch weiter „aufeinander zugehen und sich bewusst mit den wechselseitigen Einflüssen auseinandersetzen müssen“. <sup>4</sup> An der Schnittstelle zwischen Compliance und Framing ergeben sich weitere interessante sowie relevante Fragestellungen für Wissenschaft und Praxis. Trotz des „rasche[n] Wachstum[s] des Forschungsfelds“ insgesamt sind Beiträge mit Bezug zur Verhaltensforschung eher die Ausnahme. <sup>5</sup> Dies ist insofern ungenügend, als dass es bei Compliance oder Non-Compliance letztlich um ein individuelles Verhalten geht, über welches in den Köpfen der Mitarbeiter entschieden wird. Die Entscheidungstheorien insbesondere der Framing-Forschung können diesbezüglich wertvolle Erkenntnisbeiträge liefern.

Vorliegende Arbeit befasst sich im ersten Teil nach einer kurzen Einführung zu Compliance und Compliance Management Systemen (CMS) ausführlich mit dem Konstrukt der Compliance-Kultur als einer der zentralen Größen eines CMS. Mit einer primär regelbasierten Compliance-Kultur einerseits und einer primär vertrauensbasierten andererseits werden aus der aktuellen Literatur zwei Gegensatzpole herausgearbeitet. Die jeweils zugesprochene Wirksamkeit wird dargestellt. Im daran anschließenden Abschnitt zu Compliance-Marketing als Umsetzungsinstrument der jeweiligen Compliance-Kultur wird erstmalig der Begriff definiert und in die aktuelle Compliance-Diskussion eingeführt. Das Compliance-Marketing verfügt neben einer quantitativen maßnahmenorientierten Ebene mit der Grundtonalität auch über eine qualitative Ebene. Die beiden Extreme der Grundtonalität korrespondieren mit der angestrebten regel- oder vertrauensbasierten Compliance-Kultur.

Beide Ausprägungen der Grundtonalität einer Compliance-Kultur können als Frame im Sinne der Framing-Theorie angesehen werden. Daher wird im zweiten Teil der vorliegenden Arbeit nach einer kurzen allgemeinen Einführung zum Framing das so genannte Goal-Framing in den Kontext der Compliance-Kultur gestellt. Überträgt man die Erkenntnisse der Persuasionsforschung auf den Compliance-Kontext, ergeben sich wiederum unterschiedliche Wirksamkeitsgrade für die regel- und vertrauensbasierte Grundtonalität.

Vorliegende Arbeit stellt somit die aktuelle Compliance-Kultur-Diskussion den Erkenntnissen der Framing-Theorie gegenüber.

---

<sup>1</sup> Marschlich, Annette (2010), S. 75.

<sup>2</sup> Bussmann, Kai (2009), S. 223.

<sup>3</sup> Vgl. Behringer, Stefan (2011b), S. 387.

<sup>4</sup> Jäger, Axel; Rödl, Christian; Campos Nave, José A. (Hrsg.) (2009), S. 29.

<sup>5</sup> Hamann, Hanjo (2011), S. V.

## 2. Compliance

### 2.1 Compliance / Compliance Management

„Compliance is everything.“<sup>6</sup> In Deutschland wird Compliance zwar noch nicht so apokalyptisch gesehen wie Friedman es bereits 2005 formulierte, dennoch ist mittlerweile die Brisanz der Thematik auch hier hoch-aktuell und schlicht „in aller Munde“.<sup>7</sup> War Compliance „vor gut zehn Jahren in Deutschland ein noch gänzlich unbekannter Begriff“, so hat er inzwischen „mit ungeheurer Geschwindigkeit“ „eine bemerkenswerte juristische Karriere gemacht“.<sup>8</sup> „Eigene Fachzeitschriften, eigene Konferenzen, ein neues Berufsbild des CCO [Chief Compliance Officer] und eine Unmenge neuartiger Themen“ sind entstanden.<sup>9</sup> Compliance ist „Boom“ und erlebt eine „Konjunktur“.<sup>10</sup> Ursächlich dafür sind insbesondere „die öffentlichkeitswirksamen Skandale der vergangenen Jahre“.<sup>11</sup>

Scharfe rechtliche Regelungen und prominente Wirtschaftsstrafverfahren machten die USA auch auf diesem Gebiet schon frühzeitig zum „Mutterland der modernen Compliance-Bewegung“.<sup>12</sup> In Deutschland wurde spätestens seit der Aufdeckung der Korruptionsaffäre von Siemens ab November 2006 ausführlich sowohl in der Wirtschafts- als auch Tagespresse über (Non-)Compliance berichtet.<sup>13</sup> Siemens hat über Jahre hinweg mittels eines ausgefeilten Systems schwarzer Kassen und unter Duldung bzw. in Mitwisserschaft des Vorstandes bei der Auftragsvergabe von Großprojekten im Ausland in großem Umfang bestochen. Dies war sowohl nach ausländischem als auch nach deutschem Recht illegal. Allein der finanzielle Schaden wird mittlerweile auf über 1,5 Milliarden Euro geschätzt.<sup>14</sup>

Auch aus anderen Unternehmen wurden und werden illegale Geschäftspraktiken publik und finden ebenfalls ein entsprechend katastrophales Echo in der medialen Öffentlichkeit.<sup>15</sup> Der Begriff „Compliance“ hat nicht zuletzt dadurch seinen Einzug in

<sup>6</sup> Friedman, Thomas L. (2005): *The world is flat*, New York, S. 137 zitiert nach Vogt, Volker (2011), S. 89.

<sup>7</sup> Rieder, Markus; Falge, Stefan (2010), S. 13.

<sup>8</sup> Vetter, Eberhard (2009), S. 33; Benz, Jochen; Klindt, Thomas (2010), S. 2977; Hauschka, Christoph E. (2008), S. VII.

<sup>9</sup> Benz, Jochen; Klindt, Thomas (2010), S. 2977. So zum Beispiel Herausgeberband „Corporate Compliance“ von Hauschka 2007; *Corporate Compliance Zeitschrift (CCZ)* seit 2008; *Zeitschrift für Risk, Fraud & Compliance (ZRFC)* seit 2006, *Zeitschrift für Corporate Governance (ZCG)* seit 2006, „Zertified Compliance Expert“ an der Steinbeis School of Governance, Risk and Compliance (Berlin) seit 2009, „Master of Compliance“ an der Deutschen Universität für Weiterbildung (Berlin) seit 2009.

<sup>10</sup> Grützner, Thomas; Jakob, Alexander (2010), S. 5, Hauschka, Christoph E.; Greeve, Gina (2007), S. 165.

<sup>11</sup> Behringer, Stefan (2011a), S. 47.

<sup>12</sup> So die „US Federal Sentencing Guidelines“ oder Skandale um Enron (2001), Worldcom (2002). Vgl. Grummer, Jan-Menko; Seeburg, Julia (2011), S. 145; Rieder, Markus; Falge, Stefan (2010), S. 21.

<sup>13</sup> Fromm, Thomas (2006), S. 1; *Manager-Magazin.de* o.V. (2007a), o.S.; *Manager-Magazin.de* o.V. (2007b), o.S.; Müller, Eva (2007), S.12f.; Seibert, Ulrich (2007), o.S.; Gehrman, Wolf (2008), o.S. Vgl. auch Behringer, Stefan (Hrsg.) (2011), S. 7 oder Hauschka, Christoph E. (2008), S. VII.

<sup>14</sup> Tendenz steigend, da zudem noch zivilrechtliche Ansprüche bestehen. „Siemens bezahlte in der Korruptionsaffäre in den USA USD 800 Mio. Strafe, in Deutschland kamen noch einmal EUR 600 Mio. dazu. Nicht eingerechnet sind die internen Kosten der Aufklärung oder Abwehr und mittelbare Kosten durch verlorene Aufträge, Reputationsverlust etc.“ Behringer, Stefan (2011a), S. 47.

<sup>15</sup> Zum Beispiel: Fromm, Thomas (2006): „Bandenkriminalität bei Siemens“, S. 1; Prantl, Heribert (2007): „Der böse Wolf im Strafgericht“ (VW), o.S.; Leyendecker, Hans (2007): „Es geht um Geld und Lust“ (VW), o.S.; Fromm, Thomas; Ott, Karl (2009): „Bestechung, Scheinfirmer und falsche Rechnungen“ (Mannesmann), o.S.; *Süddeutsche.de* o.V. (2009): „Schnüffeleien im Privatauto“ (Edeka), o.S.; Tenbrock, Christian (2007): „Wirtschaftskriminalität – Illegal ist ganz normal“, o.S.; Zeit

die Topetagen deutscher Unternehmen gefunden. Ging es anfangs oftmals „nur“ um Korruptionsthemen, rücken nun mehr und mehr Verstöße gegen andere Rechtsgebiete wie beispielsweise Kartellrecht oder Datenschutz in den Fokus „strafrechtlicher Ermittlungen“.<sup>16</sup>

Die horrenden finanziellen wie auch reputativen Schadensrisiken für Unternehmen und Manager haben daher zu einem Umdenken und zu einem Bedeutungsgewinn von Compliance-Maßnahmen geführt. „Es ist leicht nachvollziehbar, dass solche in der Öffentlichkeit ‚gebrandmarkte‘ Unternehmen Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von gut ausgebildeten Mitarbeitern haben.“<sup>17</sup> „Die Motivation und Loyalität der Mitarbeiter [sinkt], wenn sie fortlaufend im beruflichen und privaten Umfeld auf die Compliance Probleme ihres Unternehmens angesprochen werden.“<sup>18</sup> Unternehmen müssen ihre „Compliance Reputation“ aktiv schützen, da „Reputationsverluste [...] neben einer Verminderung der Unternehmensattraktivität für gute Bewerber auch zu einem Rückgang der Mitarbeitermotivation und damit der Leistungsfähigkeit des Unternehmens insgesamt“ führen.<sup>19</sup> Bürkle schlussfolgert zu Recht, dass „die beiden wichtigsten Nutzenaspekte aus Unternehmenssicht [...] die Schadensprävention und der Reputationsschutz“ darstellen.<sup>20</sup>

Für den Compliance-Begriff existiert eine hohe Verwendungsvielfalt. Dies ist zunächst einmal nicht überraschend, da er seine Wurzeln im alltäglichen Sprachgebrauch des Englischen hat (to comply with something - etwas befolgen / etwas einhalten) und in den unterschiedlichsten wissenschaftlichen Disziplinen verwendet wird. „Als Fachbegriff kommt Compliance ursprünglich aus der Medizin.“<sup>21</sup> „In die juristisch-betriebswirtschaftliche Welt ging der Begriff durch die amerikanischen Federal Sentencing Guidelines ein.“<sup>22</sup> In Deutschland gibt es keine „gesetzliche Definition von Compliance“.<sup>23</sup> Einerseits konstatieren Wecker und Galla, dass es „aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen, die an Unternehmen vom Gesetzgeber gestellt werden, [...] keinen allgemeingültigen Compliance Begriff geben“ kann.<sup>24</sup> Andererseits unterscheiden sich - wie Tabelle 1 zeigt - im unternehmensbezogenen Kontext die Definitionen nur minimal.

---

Online o.V. (2009): „Bahn sammelte Krankendaten von Mitarbeitern“ (Deutsche Bahn), o.S.; Biermann, Kai (2009): „Mehdorns Jagd nach Maulwürfen“ (Deutsche Bahn), o.S.; Leyendecker, Hans; Ott, Klaus (2009): „Deutsche Bank: Spitzelaffäre – Größenwahn und Paranoia“, o.S.; Löwer, Chris (2009): „Bespitzelung – Mitarbeiter unter Generalverdacht“, o.S.; Fischer, Heimo; Hucko, Margret (2009): „MAN-Chef stürzt über Affäre“, S. 1; Spiegel Online o.V. (2010): „Telekom-Mitarbeiter muss dreieinhalb Jahre in Haft“, o.S.; Leyendecker, Hans; Ott, Klaus (2011): „Schmiergeld für Gaddafis Regime“ (Ferrostaal), o.S.

<sup>16</sup> Moosmayer, Klaus (2010), Vorwort, o.S.

<sup>17</sup> Moosmayer, Klaus (2010), S. 20.

<sup>18</sup> Moosmayer, Klaus (2010), S. 20.

<sup>19</sup> Moosmayer, Klaus (2010), S. 21; Süßbrich, Katrin (2009), S. 221.

<sup>20</sup> Bürkle, Jürgen (2005), S. 566. Für Reputationsschäden s.a. Becker, Wolfgang; Holzmann, Robert; Ulrich, Patrick (2011), S. 7; Fissenewert, Peter (2011b), S. 78.

<sup>21</sup> Behringer, Stefan (2011a), S. 38.

<sup>22</sup> Behringer, Stefan (2011a), S. 38.

<sup>23</sup> Fett, Thorsten; Theusinger, Ingo (2010), S. 7. Vgl. auch Compliance von A-Z o.V. (2010a), S. 45.

<sup>24</sup> Wecker, Gregor; Galla, Stefan (2009), S. 49.

Compliance (Definition)	
Hauschka	<<Einhaltung, Befolgung, Übereinstimmung, Einhaltung [sic] bestimmter Gebote>>
Institut der deutschen Wirtschaftsprüfer	<<Unter Compliance ist die Einhaltung von Regeln zu verstehen (gesetzliche Bestimmungen und unternehmensinterne Richtlinien)>>
Deutscher Corporate Governance Kodex	<<Der Vorstand hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hin (Compliance)>>
Behringer	<<Alle Maßnahmen zur Einhaltung von gesetzlichen und anderen Regeln, die dem Unternehmen extern vorgegeben sind, und die Ausarbeitung von Regeln, die sich das Unternehmen selber gegeben hat, sowie die dazu eingeführten Maßnahmen>>

**Tabelle 1: ausgewählte Definitionen von Compliance<sup>25</sup>**

Hauschka, das Institut der deutschen Wirtschaftsprüfer und der Deutsche Corporate Governance Kodex definieren Compliance als einen Zustand, der sich auch mit Gesetzestreue oder noch allgemeiner als Regelkonformität umschreiben lässt. Mit diesem Verständnis ist es nicht weiter verwunderlich, dass die vermeintliche Innovation des Themas oftmals in Frage gestellt wird. Handelt es sich vielleicht lediglich um „alten Wein in neuen Schläuchen“ oder gar eine „Binsenweisheit“?<sup>26</sup> Balk et al. halten Compliance nicht für etwas Neues im Sinne einer vorübergehenden „Modeerscheinung, sondern eine konsequente Fortentwicklung dessen, was einmal beim ‚ehrbaren Kaufmann‘ angefangen hat und nunmehr komplexer werdenden Anforderungen durch zunehmende Regelungsdichte und Änderungsfrequenz versucht gerecht zu werden“.<sup>27</sup>

Der Compliance-Begriff des Deutschen Corporate Governance Kodex beinhaltet neben der reinen Zustandsbeschreibung auch alle Tätigkeiten des Vorstandes, welche der Gewährleistung dieses Zustandes dienen. Somit wird eine „Compliance-Organisation“ impliziert.<sup>28</sup> Auch die angeführte Definition von Behringer versteht Compliance als Maßnahmensystem bzw. „als Organisationsmodell“.<sup>29</sup> Diese Auffassung als ein Compliance Management System kann noch umfassender beschrieben werden als „systematischer Ansatz, die Einhaltung gültigen Rechts

<sup>25</sup> Hauschka, Christoph E. (2007a), S. 2; Institut der deutschen Wirtschaftsprüfer e.V. (Hrsg.) (2011), S. 3; Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (Hrsg.) (2010), S. 6; Behringer, Stefan (2011a), S. 39.

<sup>26</sup> Vgl. Cauers, Lutz; Haas, Klaus; Jakob, Alexander; Kremer, Friedhelm; Schartmann, Bernd; Welp, Oliver (2008), S. 2717; Rieder, Markus; Falge, Stefan (2010), S. 13; Jäger, Axel; Rödl, Christian; Campos Nave, José A. (Hrsg.) (2009), S. 19; Fissenewert, Peter (2011a), S. 55; Schneider, Uwe H. (2003), S. 645.

<sup>27</sup> Balk, Christoph; Schulte, Franz; Westphal, Frank (2010), S. 248. Zum Ehrbaren Kaufmann und Compliance vgl. auch Graf, Christian; Stober, Rolf (Hrsg.) (2010).

<sup>28</sup> Vetter, Eberhard (2009), S. 33.

<sup>29</sup> Poppe, Sina (2010), S. 1.

durch Regeln und Prozessabläufe durch die Schaffung und Anwendung einer Organisations-, Dokumentations- und Kommunikationsstruktur und –kultur sicherzustellen“.<sup>30</sup> Im Grunde genommen ist dieses operationale Element von Compliance das eigentlich Neue in der Compliance-Diskussion. Es liegt auf der Hand, dass dieser Aspekt mit seinem dynamischen und prozesshaften Charakter vor allem den Betriebswirt anspricht, da „Compliance [...] aus juristischer Sicht im Grunde eine Selbstverständlichkeit, nämlich die Einhaltung rechtlicher Gebote“ ist.<sup>31</sup>

Aber: Verstöße zeigen immer wieder, dass „rechtstreu Verhalten [...] nicht vom Himmel“ fällt und es eine Illusion wäre „zu glauben, Compliance vollziehe sich im Unternehmen stets von selbst“.<sup>32</sup> Als Konsequenz führen viele Unternehmen derzeit Managementsysteme zur organisatorischen Sicherstellung der Compliance ein. Dies „ist eine äußerst herausfordernde Organisationsaufgabe für die Unternehmensleitung, die umso komplexer wird, je internationaler das Unternehmen aufgestellt ist und je vielfältiger die vom Unternehmens [sic] vertriebenen Produkte und Anlagen sind“.<sup>33</sup> Gerade in großen, internationalen Unternehmen mit komplexen Strukturen verbirgt sich dahinter eine Aufgabe, die „alles andere als trivial“ anzusehen ist.<sup>34</sup> Es gilt, abstrakt verfasste Rechtsnormen unterschiedlicher Jurisdiktionen in einem sich in aller Regel dynamisch entwickelnden Geschäftsumfeld mit den eigenen Geschäftsprozessen permanent abzugleichen und deren Einhaltung jederzeit systematisch (d.h. nicht per Zufall) sicherzustellen.

Nichtsdestotrotz wird „selbst die effizienteste Compliance-Struktur“ nicht „jegliches Restrisiko bezüglich mangelnder Compliance“ ausschließen können.<sup>35</sup> Es kann also „nicht darum gehen, Fehlverhalten in Unternehmen auf Null zu reduzieren“.<sup>36</sup> „Unternehmen und ihre Mitarbeiter sind Teil der Gesellschaft und so wenig wie eine in all ihren Gliedern rechtstreu Gesellschaft realistisch ist, wird es auch in Unternehmen mit sehr guten Compliance Programmen zu Normverstößen Einzelner kommen.“<sup>37</sup> „Vorsätzlich kriminelles Handeln Einzelner“ wird sich „kaum unterbinden lassen [...], so dass einer Unternehmens-Compliance auch natürliche Grenzen gesetzt sind“.<sup>38</sup> Dies bedeutet, dass sich die Leitung insbesondere mitarbeiterstarker Unternehmen auf das Gesetz der Statistik einstellen und für den Fall eines aus dem Unternehmen heraus begangenen Rechtsverstoßes gewappnet sein muss. Nur bei belegbarem Nachweis umfassender präventiver Organisationsmaßnahmen können sich Unternehmen bzw. deren aufsichtspflichtige Organe von dem Vorwurf des Organisationsverschuldens exkulpiert.<sup>39</sup> Zu diesem Zweck wurden national und international Rahmenkonzepte entwickelt.<sup>40</sup> Diese Standards beschreiben die erforderlichen Voraussetzungen und Maßnahmen, um Compliance in der Organisation systematisch zu verankern und sicherzustellen.

<sup>30</sup> Cauers, Lutz; Haas, Klaus; Jakob, Alexander; Kremer, Friedhelm; Schartmann, Bernd; Welp, Oliver (2008), S. 2718.

<sup>31</sup> Bussmann, Kai (2009), S. 221.

<sup>32</sup> Rieder, Markus; Falge, Stefan (2010), S. 13, S. 26; Vetter, Eberhard (2009), S. 33. Vgl. auch Gößwein, Georg; Hohmann, Olaf (2011), S. 963;

<sup>33</sup> Moosmayer, Klaus (2010), S. 1.

<sup>34</sup> Bergmoser, Ulrich; Theusinger, Ingo; Gushurst, Klaus-Peter (2008), S. 2.

<sup>35</sup> Inderst, Cornelia (2010b), S. 125.

<sup>36</sup> Moosmayer, Klaus (2010), S. 3.

<sup>37</sup> Moosmayer, Klaus (2010), S. 3.

<sup>38</sup> Lampert, Thomas (2007), S. 143.

<sup>39</sup> Vgl. § 130 Ordnungswidrigkeitengesetz. Das Gesetz spricht außerdem von der „Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters“, so zum Beispiel § 93 Aktiengesetz. Vgl. auch § 43 I GmbH-Gesetz.

<sup>40</sup> Für eine Übersicht allgemein anerkannte CMS-Rahmenkonzepte siehe Institut der deutschen Wirtschaftsprüfer e.V. (Hrsg.) (2011), S. 30ff.

Der in Deutschland anerkannteste Standard für Compliance Management Systeme stammt vom Institut der Deutschen Wirtschaftsprüfer (Prüfungsstandard 980: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen).<sup>41</sup> Auch wenn Unternehmen ihr Compliance Management System gegen diesen Standard prüfen und die Wirksamkeit von Wirtschaftsprüfern zertifizieren lassen, ist noch unklar, inwiefern ein solches Testat auch vor Gericht als Nachweis der eingehaltenen Sorgfaltspflicht ausreicht. Gleichwohl entfalten die diversen organisatorischen Maßnahmen des Standards präventive Wirkung, so dass es gar nicht erst zum Vorwurf der Aufsichtspflichtverletzung kommen muss.

## 2.2 Compliance-Kultur

Der Hinweis auf eine geeignete Compliance-Kultur als Grundvoraussetzung für eine wirksame Compliance fehlt nur selten in Beiträgen der gängigen (Management-) Literatur.<sup>42</sup> Diese wird zwar nach Gößwein und Hohmann „mittlerweile zu recht als Nukleus eines erfolgreichen Compliance-Management-Systems gesehen“.<sup>43</sup> Im Gegensatz zu dieser beigemessenen hohen Bedeutung lassen sich aber nur wenige Definitionen für das Konstrukt der Compliance-Kultur finden (Tabelle 2).

Compliance-Kultur (Definition)	
Compliance von A-Z	<<Compliance Kultur ist die Einstellung der Mitarbeiter eines Unternehmens zur Einhaltung der gegebenen Regeln>>
Institut der deutschen Wirtschaftsprüfer	<<Die Compliance-Kultur beeinflusst die Bedeutung, welche die Mitarbeiter des Unternehmens der Beachtung von Regeln beimessen und damit die Bereitschaft zu regelkonformem Verhalten>>

**Tabelle 2: Definitionen von Compliance-Kultur**<sup>44</sup>

Beide Begriffsdefinitionen verdeutlichen, dass die Compliance-Kultur als eine zentrale (Ziel-)Größe vom CMS anzusehen ist. Ohne die Bereitschaft bzw. Einstellung der Mitarbeiter Regeln einzuhalten wird Compliance in einem Unternehmen nicht zu erreichen sein. Auch wenn beide Definitionen nicht explizit von „allen“ Mitarbeitern sprechen, wird klar, dass es sich zumindest um die Mehrzahl handeln muss. Schließlich ist jeder Mitarbeiter in seinem Arbeitsalltag mit Regeln im weitesten Sinne konfrontiert. Bei Compliance-Kultur handelt es sich also um ein kollektives „Gruppenphänomen“, welches nicht an einzelnen Personen festzumachen ist.<sup>45</sup> Gleichwohl ist die Compliance-Kultur eines Unternehmens die Summe der

<sup>41</sup> Institut der deutschen Wirtschaftsprüfer e.V. (Hrsg.) (2011). Vgl. auch Compliance von A-Z o.V. (2010c), S. 47; Eisolt, Dirk (2010), S. 1843ff.; Balk, Christoph; Schulte, Franz; Westphal, Frank (2010), S. 242ff.; Schefold, Christian (2011), S. 221ff.; Vieler, Bettina (2011), S. 93ff.

<sup>42</sup> Vgl. z.B. Schefold, Christian (2011), S. 223; Vetter, Eberhard (2009), S. 41; Stephan, Hans-Jürgen; Pauthner-Seidel, Jürgen (2010), S. 658; Gößwein, Georg; Hohmann, Olaf (2011), S. 963.

<sup>43</sup> Gößwein, Georg; Hohmann, Olaf (2011), S. 968. Vgl. auch Pape, der auf empirische Auswertungen diverser Studien verweist, die zeigen, dass „Compliance-Bemühungen nur dann effektiv sind, wenn sie mit der vorherrschenden Unternehmenskultur übereinstimmen“. Pape, Jonas (2009), S. 233.

<sup>44</sup> Compliance von A-Z o.V. (2010b), S. 46; Institut der deutschen Wirtschaftsprüfer e.V. (Hrsg.) (2011), S. 5.

<sup>45</sup> Sackmann, Sonja (2004), S. 25.

einzelnen individuellen Einstellungen der Mitarbeiter. In einer engeren Sichtweise könnte man somit Compliance-Kultur eines Individuums analog beschreiben als die individuelle Bereitschaft zur Regelkonformität. Dieser Ansicht folgt auch Schwenker, wenn er betont, dass es „zu allererst um die persönliche Einstellung eines jeden Mitarbeiters“ gehen müsse.<sup>46</sup> In aller Regel wird im Zusammenhang mit der Compliance-Kultur jedoch auf der allgemeinen, kollektiven Ebene gesprochen. So beschreibt beispielsweise Lampert Compliance-Kultur als eine „Unternehmenskultur [...], die von den Mitarbeitern getragen wird und wonach Compliance als Selbstverständlichkeit empfunden wird“.<sup>47</sup> Deutlicher wäre es wohl, man spräche von der „Unternehmenskultur bzgl. Compliance“. Bussmann schlussfolgert, dass „auch die Rechtsprechung [...] mutmaßlich in diese Richtung tendieren und eine geeignete Unternehmenskultur in den Fokus nehmen“ wird.<sup>48</sup>

Viele Fragen beschäftigen sich derzeit zwangsläufig mit der Operationalisierung des „eher ‚weichen‘ Faktors“ Compliance-Kultur, da diese sich schließlich nicht „anhand von Lippenbekenntnissen messen“ lässt.<sup>49</sup> Die Diskussion um die noch weitgehend ungelöste Messbarkeit zeigt darüber hinaus, dass das Konstrukt der Compliance-Kultur relativ jung ist. Zwar mag dies dem juristisch-geprägten Compliance-Lager geschuldet sein, dennoch stimmen die Autoren Bussmann zu, dass „eine Verkürzung des gerade erst gewonnenen Weitblicks“ unbedingt zu vermeiden sei.<sup>50</sup> Dieser Weitblick ginge auch verloren, wenn die Frage der Messbarkeit nur unzureichend berücksichtigt wird. In die gleiche Richtung argumentiert auch Moosmayer: „Ziel der Kommunikation muss eine Unternehmenskultur sein, die durch klare Botschaften zum Thema Compliance geprägt ist.“<sup>51</sup> Denn „die gewachsene Compliance-Kultur impliziert eine messbare Wirkung und Bereitschaft der Unternehmensangehörigen, Kriminalitätsrisiken bewusst zu [sic] wahrzunehmen und angemessen darauf zu reagieren“.<sup>52</sup>

Im Gegensatz zur spezifischen Compliance-Kultur setzt sich die Betriebswirtschaft mit dem Konstrukt „Unternehmenskultur“ bereits seit den 1980er Jahren intensiv auseinander.<sup>53</sup> Aus diesem Bereich können inhaltliche Anleihen genommen werden. Nach Reimann geht die bekannteste Definition von Unternehmenskultur (Organisationskultur oder Firmenkultur) auf Schein zurück.<sup>54</sup> Schein beschreibt sie als „a pattern of basic assumptions invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external and internal integration that has worked well enough to be considered valid, and to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to these problems“.<sup>55</sup> Schein unterscheidet dabei ferner in mehrere Ebenen bzw. Schichten der Unternehmenskultur, die sich auch im kulturellen Eisbergmodell widerspiegeln.

<sup>46</sup> Schwenker, Burkhard (2010), S. 154.

<sup>47</sup> Lampert, Thomas (2007), S. 144.

<sup>48</sup> Bussmann, Kai (2009), S. 224.

<sup>49</sup> Horney, Jörg; Kuhlmann, Matthias (2010), S. 194; Remberg, Meinhard (2012), S. I.

<sup>50</sup> Bussmann, Kai (2009), S. 223.

<sup>51</sup> Moosmayer, Klaus (2010), S. 43f.

<sup>52</sup> Stephan, Hans-Jürgen; Pauthner-Seidel, Jürgen (2010), S. 659.

<sup>53</sup> Vgl. Sackmann, Sonja (2004), S. 21.

<sup>54</sup> Vgl. Reimann, Martin (2005), S. 38.

<sup>55</sup> Schein, Edgar H. (1997): *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, zitiert nach Reimann, Martin (2005), S. 38.

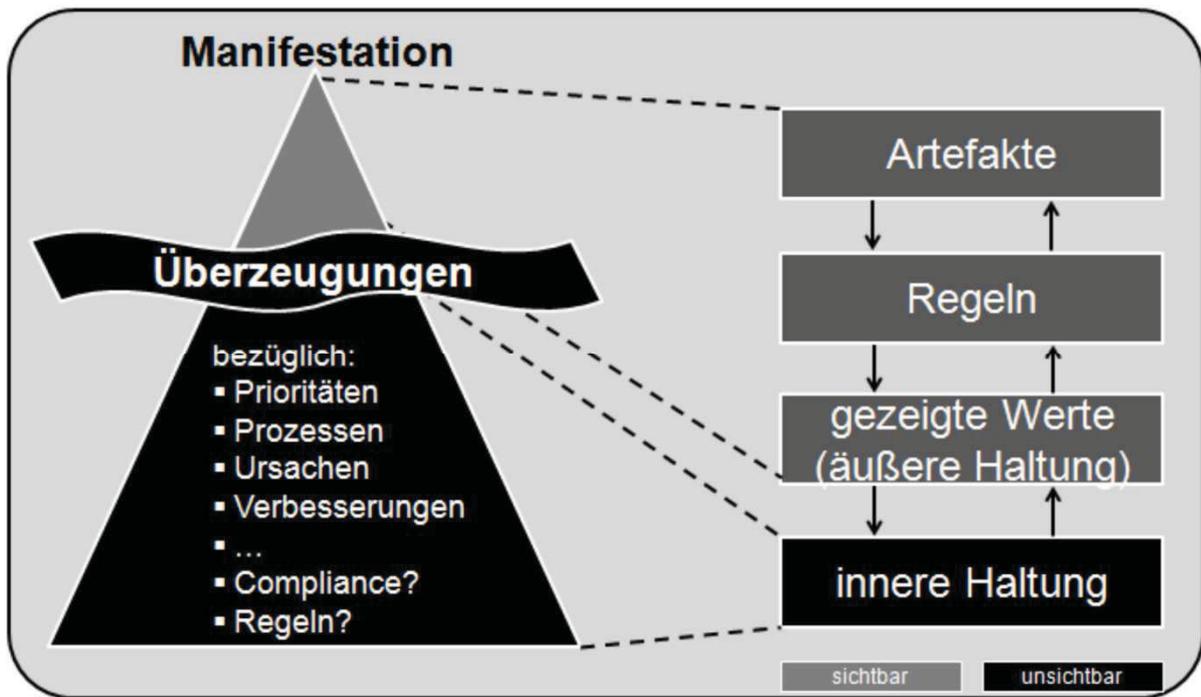


Abbildung 1: kulturelles Eisberg- und Ebenenmodell<sup>56</sup>

Zunächst einmal verdeutlicht der kulturelle Eisberg im linken Teil der Abbildung 1 den „Zusammenhang zwischen den sichtbaren und leicht zugänglichen Manifestationen von Kultur und den nicht sichtbaren grundlegenden Überzeugungen, die Prioritäten, Prozesse, Ursachenzuschreibung und Verbesserungen bzw. Lern- und Anpassungsmechanismen betreffen“.<sup>57</sup> Das Modell im rechten Teil der Abbildung unterscheidet auf der sichtbaren Ebene einer Unternehmenskultur weiter in Artefakte, Normen bzw. Regeln und gezeigten Werten bzw. der äußeren Haltung und stellt diesem sichtbaren Teil den unsichtbaren als so genannte innere Haltung gegenüber.<sup>58</sup> Das Eisbergmodell verdeutlicht hierzu, dass gerade diese unsichtbare innere Haltung den überwiegenden Teil der Unternehmenskultur ausmacht.

So besteht der Kern einer Unternehmenskultur „aus jenen grundlegenden, kollektiven Überzeugungen, die das Denken, Handeln und Empfinden der Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen maßgeblich beeinflussen“ indem sie „die Gefühle der Menschen [...] indirekt steuern“.<sup>59</sup> Sie dienen zudem „als Raster zur selektiven Informationsaufnahme und –verarbeitung“.<sup>60</sup> „Durch ihre Beeinflussung beim Setzen von Prioritäten steuern sie Entscheidungen über Wichtiges, weniger Wichtiges und Unwichtiges.“<sup>61</sup> Diese Überzeugungen „dienen als Orientierung bei der Auswahl des ‚richtigen‘ Verhaltens und damit der impliziten ‚Spielregeln‘ in einer gegebenen Situation“ und „können sich in Form von verbalem oder non-verbalem Verhalten manifestieren“.<sup>62</sup> Sie wirken so weitreichend „wie Glaubensgrundsätze in der Religion oder Axiome in der Mathematik [...]: Einmal gesetzt, lassen sie sich nicht weiter reduzieren oder erklären“.<sup>63</sup> „Jede weitere Argumentation basiert auf

<sup>56</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Sackmann, Sonja (2004), S. 25, S. 27.

<sup>57</sup> Sackmann, Sonja (2004), S. 24.

<sup>58</sup> Vgl. Sackmann, Sonja (2004), S. 26.

<sup>59</sup> Sackmann, Sonja (2004), S. 24, S. 26.

<sup>60</sup> Sackmann, Sonja (2004), S. 26.

<sup>61</sup> Sackmann, Sonja (2004), S. 26.

<sup>62</sup> Sackmann, Sonja (2004), S. 24, S. 26.

<sup>63</sup> Sackmann, Sonja (2004), S. 25.

Glaubensbekenntnissen.<sup>64</sup> Sie werden „mit der Zeit nicht mehr bewusst angewandt“, gelten „als selbstverständlich“ und „beeinflussen die Art, wie die vom Unternehmen als wichtig kommunizierten Werte gelebt werden“.<sup>65</sup> „Als Verhaltensregeln – ‚so wie man es bei uns macht‘ – werden sie an neue Mitarbeiter und Führungskräfte weitergegeben, die dann als Standards für gutes und richtiges Verhalten gelten.“<sup>66</sup>

„Führungskräfte beeinflussen die Kultur eines Unternehmens in zweierlei Hinsicht ganz entscheidend: Zum einen prägt das obere Management die zentralen Rahmenbedingungen einer Unternehmenskultur.“<sup>67</sup> „Zum anderen fungieren alle Führungskräfte im Unternehmen durch ihre spezifische Führungsfunktion als Repräsentanten der einmal festgelegten Unternehmenskultur.“<sup>68</sup> „Damit sind sie Rollenmodelle und Vorbilder für ihre Mitarbeiter - im positiven wie im kritischen Sinne - und erhalten bzw. verstärken die entsprechend vorgelebte Unternehmenskultur.“<sup>69</sup> Führungskräfte haben einen hohen „Multiplikatoreffekt“ und „in ihrer Rolle als Unternehmensrepräsentanten die Aufgabe, die Einhaltung dieser Bedingungen zu überprüfen und zu würdigen wie auch zu sanktionieren“.<sup>70</sup> „Diese positionsbedingte Sanktionsmacht lenkt die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf den unmittelbaren Vorgesetzten, denn er oder sie entscheidet über das Verbleiben im Unternehmen, über den nächsten Schritt der weiteren Entwicklung und daher über die unmittelbaren Karrieremöglichkeiten im Unternehmen.“<sup>71</sup> „Aufgrund von Lernmechanismen – speziell dem Lernen durch Beobachtung – ist hierfür das konkrete Verhalten der Führungskräfte von zentraler Bedeutung.“<sup>72</sup> „Darunter sind das verbale wie auch das nonverbale Verhalten zu verstehen und vor allem das Ausmaß an Übereinstimmung zwischen beiden.“<sup>73</sup> „Es reicht nicht verbal in Reden und Gesprächen auf die Besonderheiten der Unternehmenskultur hinzuweisen.“<sup>74</sup> „Vielmehr kommt es darauf an, dass diese im konkreten Verhalten der Führungskraft sichtbar, glaubwürdig und nachvollziehbar demonstriert werden.“<sup>75</sup> Im Zweifel orientieren sich die Mitarbeiter am nonverbalen, sichtbaren Verhalten da dies aufgrund einer geringeren willentlichen Steuerung „als authentischer wahrgenommen“ wird.<sup>76</sup> „Unternehmenskultur [erfüllt] vier zentrale Funktionen, die für das Bestehen und Funktionieren eines Unternehmens notwendig sind: eine Komplexitätsreduktion, koordiniertes Handeln, die Identifikation mit dem Unternehmen und Kontinuität“.<sup>77</sup>

Denn „unabhängig von Modetrends, Präferenzen, Erfolg oder Misserfolg hat jedes Unternehmen, ob es will oder nicht, eine spezifische Unternehmenskultur“.<sup>78</sup> So stellt sich die Frage wie Unternehmenskultur entsteht und inwiefern sie beeinflusst werden

<sup>64</sup> Sackmann, Sonja (2004), S. 25.

<sup>65</sup> Sackmann, Sonja (2004), S. 26.

<sup>66</sup> Sackmann, Sonja (2004), S. 26.

<sup>67</sup> Sackmann, Sonja (2004), S. 37.

<sup>68</sup> Sackmann, Sonja (2004), S. 37.

<sup>69</sup> Sackmann, Sonja (2004), S. 37 mit Verweis auf Heinrich, Michael (2001) und Karg, Peter W.; Lurse, Klaus; Meister, Hans-Peter (2001).

<sup>70</sup> Sackmann, Sonja (2004), S. 40.

<sup>71</sup> Sackmann, Sonja (2004), S. 40.

<sup>72</sup> Sackmann, Sonja (2004), S. 41.

<sup>73</sup> Sackmann, Sonja (2004), S. 41.

<sup>74</sup> Sackmann, Sonja (2004), S. 41.

<sup>75</sup> Sackmann, Sonja (2004), S. 41.

<sup>76</sup> Sackmann, Sonja (2004), S. 41.

<sup>77</sup> Sackmann, Sonja (2004), S. 27.

<sup>78</sup> Sackmann, Sonja (2004), S. 24.

kann.<sup>79</sup> „Unternehmenskultur wird nicht einfach erfunden, sie entsteht nicht aus dem Vakuum, sondern wird bei ihrer Entstehung, Entwicklung und konkreten Ausgestaltung zum einen von den spezifischen Prägungen und Vorstellungen der Unternehmensgründer wie auch einer Reihe von Umfeld- und Kontextfaktoren geprägt.“<sup>80</sup> In einer extremen Ansicht wird postuliert, dass „Unternehmenskultur nicht veränderbar und gestaltbar ist“.<sup>81</sup> Auf den Compliance-Kontext übertragen hieße dies, dass man sie nicht als steuerbares Handlungsfeld ansehen kann. Zu Recht wird diese Ansicht nur von einer Minderheit vertreten. Dies ist der „Standpunkt der sog. Kulturalisten, die eine Unternehmenskultur als organisch gewachsen und damit einer gezielten Beeinflussung entzogen begreifen“.<sup>82</sup> Demgegenüber stehen die so genannten „Kulturingenieure, die davon ausgehen, „dass Kulturen vergleichbar zu anderen Instrumenten der Unternehmensführung gezielt eingesetzt und planmäßig verändert werden können“.<sup>83</sup> „Auch wenn Unternehmenskultur nicht frei gestaltet werden kann, so ist doch anerkannt, dass sie sich beeinflussen lässt.“<sup>84</sup> „Diese Position akzeptiert die Möglichkeit eines unternehmenskulturellen Wandels auf Basis des Initiierens einer Veränderung“.<sup>85</sup> Die letzte Position entspricht auch dem allgemeinen Verständnis im Compliance-Kontext.<sup>86</sup> Die Einführung eines Compliance Management System fungiert dabei als zentraler Auslöser für eine wahrnehmbare Veränderung.

Gerade im Compliance-Kontext wird regelmäßig auf die Konsistenzanforderung zwischen expliziten und impliziten Botschaften hingewiesen. So resümieren Trevino et al. ihre empirische Untersuchung folgendermaßen: „Most important was the perception that actual practice is consistent with formal policies. Again, actions speak louder than words.“<sup>87</sup> Bonenberger spricht von einer „kontraproduktiven Doppelbödigkeit“, wenn man zum einen „null Toleranzaussagen“ trifft aber gleichzeitig „schwarze Kassen für Bestechung“ vorhält, da dies schlussendlich zu Lasten der Glaubwürdigkeit und dem Vertrauen der Mitarbeiter führt.<sup>88</sup> Die sichtbaren Artefakte (wie z.B. ein schriftlicher Verhaltenskodex), Regeln und gezeigte Werte müssen also mit der inneren Haltung übereinstimmen. Schließlich ist nichts „für die Belange der Compliance nachteiliger, als zweideutige Aussagen, die im Unternehmen den Eindruck entstehen lassen, dass ‚es doch nicht so ernst gemeint‘ ist.“<sup>89</sup> „Die durch die Compliance-Maßnahmen ausgesandten Botschaften müssen deshalb mit dem Führungsverhalten übereinstimmen, um dieses zum Ausdruck zu bringen und bekräftigen zu können.“<sup>90</sup> „Sie werden von den Unternehmensangehörigen ignoriert, sofern sie nicht die unternehmenseigenen Verhaltens- und Orientierungsmuster widerspiegeln.“<sup>91</sup> Die beabsichtigte

<sup>79</sup> Vgl. Benz, Jochen; Heißner, Stefan; John, Dieter; Möllering, Jürgen (2007), S. 73.

<sup>80</sup> Sackmann, Sonja (2004), S. 32.

<sup>81</sup> Waldzus, Dagmar; Behringer, Stefan (2011), S. 341 mit Verweis auf Westerlund, Gunnar; Sjöstrand, Sven-Erik (1981), S. 97ff.

<sup>82</sup> Benz, Jochen; Heißner, Stefan; John, Dieter; Möllering, Jürgen (2007), S. 74.

<sup>83</sup> Benz, Jochen; Heißner, Stefan; John, Dieter; Möllering, Jürgen (2007), S. 74.

<sup>84</sup> Pape, Jonas (2009), S. 235 mit Verweis auf Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg (2005), S. 735. Waldzus und Behringer unterscheiden zwischen einem evolutionären und revolutionären Veränderungsprozess. Vgl. Waldzus, Dagmar; Behringer, Stefan (2011), S. 341.

<sup>85</sup> Benz, Jochen; Heißner, Stefan; John, Dieter; Möllering, Jürgen (2007), S. 74.

<sup>86</sup> Vgl. Benz, Jochen; Heißner, Stefan; John, Dieter; Möllering, Jürgen (2007), S. 74.

<sup>87</sup> Trevino, Linda Klebe; Weaver, Gary R.; Toffler, Barbara Ley (1999), S. 146.

<sup>88</sup> Bonenberger, Saskia (2009), S. 432.

<sup>89</sup> Moosmayer, Klaus (2010), S. 44.

<sup>90</sup> Pape, Jonas (2009), S. 236.

<sup>91</sup> Pape, Jonas (2009), S. 236.

Compliance-Kultur muss sich stimmig in die sonstige Unternehmenskultur einfügen, da sich deren Zielgröße „innere Haltung“ nicht losgelöst verändern kann. Neben der Konsistenzanforderung zwischen expliziten und impliziten Botschaften ist also eine weitere Stimmigkeit für die Wirksamkeit von CMS - nämlich die von Unternehmens- und Compliance-Kultur - erforderlich.

So wird deutlich, dass die Frage nach eventuellen speziellen Ausprägungen bzgl. Compliance-Kultur gestellt werden muss. Tabelle 3 stellt verschiedene mehr oder minder stark ausgeprägte Gegensatzpole der aktuellen Compliance-Kultur-Diskussion überblicksartig zusammen.

<b>Gegensatzpole von Compliance-Kultur</b>			
Jäger et al.	Misstrauensorganisation	↔	Vertrauensorganisation
Trevino et al.	compliance-based approach	→	integrity / values-based approach
Wieland	law driven	→	value driven
Bussmann	juristisch „schlupflochorientiert“	→	integritätsorientiert
Pape	defensiv (Prävention durch Aufklärung, Überwachung und Sanktionierung)	→	compliance-integrierend (wertorientiertes Engagement)
DaimlerAG	sanktionsorientiert, Nulltoleranzstrategie	→	integritäts- / wertebasiert
Schmalenbach Gesellschaft	kontrollorientiert / repressiv	→	<i>nicht (rein) kontrollorientiert / repressiv</i>
Herzog	regelbasiert	↔	vertrauensbasiert
<b>Fazit</b>	<b>regel- / sanktions- / kontrollbasiert</b>	→	<b>werte- / integritäts- / vertrauensbasiert</b>

*Kursiv: nicht explizit genannt, Umkehrschluss*  
 → Tendenzaussage hinsichtlich Wirksamkeit    ↔ keine Tendenz, sondern Ausgewogenheit

**Tabelle 3: Gegensatzpole von Compliance-Kultur<sup>92</sup>**

Jäger et al. sprechen von zwei „dichotomen Organisationsphilosophien“, die unterschiedliche Führungsstile und Führungskulturen repräsentieren.<sup>93</sup> Je nach Ausprägung der zugrundeliegenden Organisationsphilosophie kommen unterschiedliche Handlungsimplicationen zum Tragen.<sup>94</sup> „Je mehr misstrauensorientiert eine Organisation ist, umso geringer sind die Spielräume und umso höher ist ceteris paribus der spezifische [sic] organisatorische Regelungsbedarf für die Sicherung erwartungskonformen Verhaltens der Organisationsmitglieder und

<sup>92</sup> Eigene Darstellung. Vgl. Jäger, Axel; Rödl, Christian; Campos Nave, José A. (Hrsg.) (2009), S. 62; Trevino, Linda Klebe; Weaver, Gary R.; Toffler, Barbara Ley (1999), S. 135ff.; Wieland, Josef (2002), S. 4; Wieland, Josef (2008), S. 16; Bussmann, Kai (2009), S. 226; Pape, Jonas (2009), S. 236; Pape, Jonas (2011), S. 55ff.; Haßmann, Volker; Rösch, Frank (2012), S. 15 mit Zitat vom Chief Compliance Officer der Daimler AG, Volker M. Barth; Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (Hrsg.) (2010), S. 1513; Herzog, Henning (2011), S. 241.

<sup>93</sup> Jäger, Axel; Rödl, Christian; Campos Nave, José A. (Hrsg.) (2009), S. 62.

<sup>94</sup> Vgl. Jäger, Axel; Rödl, Christian; Campos Nave, José A. (Hrsg.) (2009), S. 64 und die dortige Abbildung.

umgekehrt.“<sup>95</sup> „Die Gegenläufigkeit der Parameter verbietet ein einseitiges Maximierungsziel, ein scharfes ‚Entweder-oder‘-Kriterium, sie verweist vielmehr auf ein betriebswirtschaftliches Optimierungsfeld.“<sup>96</sup> Auch Stephan und Pauthner-Seidel sprechen von einem „angemessenen Mittelweg und ‚Stil‘“, den jedes Unternehmen für sich zu finden hätte.<sup>97</sup> Ebenso spricht Pelz über „Compliance als Spagat zwischen Mitarbeiterkontrolle und Mitarbeitermotivation“ fügt aber letztlich an, dass nicht die Gesetze bzw. Regeln entscheidend sind, sondern vielmehr die Werte.<sup>98</sup>

Trevino et al. verweisen auf die beiden grundsätzlichen Orientierungen von Compliance-Programmen, die von Paine schon frühzeitig herausgearbeitet wurden.<sup>99</sup> Der „compliance approach focuses primarily on preventing, detecting, and punishing violations of the law, while a values-based approach aims to define organizational values and encourage employee commitment to ethical aspirations“.<sup>100</sup> Auf Basis einer Studie in sechs Unternehmen kommen Trevino et al. zu einer eindeutigen Aussage hinsichtlich der Überlegenheit des wertebasierten Ansatzes: „It is clearly most important to have a program that employees perceive to be values-based“ bzw. „a values orientation is the most effective single orientation“.<sup>101</sup>

Auch Wieland betont „die moralische Verpflichtung einer Organisation und ihrer Mitglieder auf die Erfüllung solcher Spielregeln“, die nur „value driven“ sein können.<sup>102</sup> „Corporate Governance und Risikomanagementsysteme, die ausschließlich ‚law driven‘ sind, [sind] zwar notwendig aber nicht ausreichend“.<sup>103</sup> Bonenberger fasst mit Bezug auf Wieland zusammen, dass „Betrug, Untreue, Kartellabsprachen [...] nicht allein durch Kontroll- und Sanktionssysteme verhindert werden“ können.<sup>104</sup>

Bussmann spricht zugespitzt von einem „Traum vieler Juristen“, „jedes Schlupfloch in den Vorschriften durch neue noch feinere Regeln und Kontrollen“ zu schließen, wohingegen Integrität zwar „anspruchsvoller aber nachhaltiger in der Wirkung“ wäre.<sup>105</sup> Ein „ausgeprägtes Kontrollumfeld“ wirke zudem demotivierend, so dass eine Unternehmens- und Wertekultur zu entwickeln sei, die in allen Bereichen konsistent „auf ethischen und integritätsförderlichen Werten und Prinzipien wie Entscheidungstransparenz und Fairness aufbaut“.<sup>106</sup>

Pape unterscheidet zwischen einem „defensiven Compliance-Ansatz“ mit den Schwerpunkten „Aufklärung, Überwachung und Sanktionierung“ sowie einem „compliance-integrierenden Ansatz“ als „wertorientiertes, selbstbestimmtes Engagement“.<sup>107</sup> Einer der empirisch bewiesenen Wirksamkeitsfaktoren von

<sup>95</sup> Jäger, Axel; Rödl, Christian; Campos Nave, José A. (Hrsg.) (2009), S. 64.

<sup>96</sup> Jäger, Axel; Rödl, Christian; Campos Nave, José A. (Hrsg.) (2009), S. 64.

<sup>97</sup> Stephan, Hans-Jürgen; Pauthner-Seidel, Jürgen (2010), S. 659.

<sup>98</sup> Pelz, Christian (2009), S. 259ff.

<sup>99</sup> Paine, Lynn Sharp (1994).

<sup>100</sup> Trevino, Linda Klebe; Weaver, Gary R.; Toffler, Barbara Ley (1999), S. 135 mit Verweis auf Paine, Lynn Sharp (1994).

<sup>101</sup> Trevino, Linda Klebe; Weaver, Gary R.; Toffler, Barbara Ley (1999), S. 138.

<sup>102</sup> Wieland, Josef (2002), S. 4. Vgl. auch Bonenberger, Saskia (2009), S. 420.

<sup>103</sup> Wieland, Josef (2002), S. 4. Vgl. auch Bonenberger, Saskia (2009), S. 420.

<sup>104</sup> Bonenberger, Saskia (2009), S. 427.

<sup>105</sup> Bussmann, Kai (2009), S. 226.

<sup>106</sup> Bussmann, Kai; Salvenmoser, Stefan (2008), S. 195.

<sup>107</sup> Pape, Jonas (2011), S. 55ff. ebenfalls mit Verweis auf Paine, Lynn Sharp (1994).

Compliance liege nicht in der „Aufdeckung und Bestrafung“, sondern in der „Unterstützung eigenverantwortlichen Verhaltens“.<sup>108</sup>

Auch in der Unternehmenspraxis sind unterschiedliche Orientierungen von Compliance-Programmen vorzufinden. Haßmann und Rösch zitieren den Chief Compliance Officer der Daimler AG, dass sich der Automobilbauer mittlerweile „von reinen Compliance-Sanktionen [...] hin zu einem für jedermann transparenten und nachvollziehbaren Integritäts- und Wertemanagement“ bewegen möchte:<sup>109</sup> „Eine Nulltoleranzstrategie reicht nicht aus, um für mehr Compliance im Unternehmen zu sorgen. Das schürt bei den Mitarbeitern nur Angst und Unsicherheit“.<sup>110</sup>

In die gleiche Richtung zielen auch die Empfehlungen eines Arbeitskreises der Schmalenbach-Gesellschaft: „Eine kontrollorientierte, repressive Compliance-Kultur erzeugt eher eine Kultur des Misstrauens, fördert damit Angst vor Entscheidungen und bringt langfristig mehr Unsicherheiten mit sich.“<sup>111</sup>

Herzog unterscheidet zwischen einem vertrauens- und regelbasierten Ansatz.<sup>112</sup> „Der vertrauensbasierte Ansatz hat zum Ziel, einerseits das Vertrauen der eigenen Mitarbeiter in die unternehmensspezifische Compliance-Perspektive sowie in die hierfür benötigten Maßnahmen zu stärken, andererseits das Vertrauen in die Mitarbeiter zu fördern.“<sup>113</sup> Interessanterweise konstatiert er, dass regelmäßig alleinig „diese Sichtweise auch unter Compliance-Kultur oder Unternehmenskultur subsummiert“ werde.<sup>114</sup> Somit fiel im Umkehrschluss der regelbasierte Ansatz nicht unter die Compliance-Kultur. Herzog fragt ferner welcher „Reifegrad“ erreicht sein müsse, um „ ‚Null-Toleranz‘ konsequent durchsetzen zu können“.<sup>115</sup> Dieser „Reifegrad kennzeichnet den Entwicklungsstand, der es einer Unternehmung erlaubt, sich aktiv für eine Null-Toleranz-Strategie zu entscheiden“.<sup>116</sup> „Je enger eine Null-Toleranz-Strategie mit einem unternehmensspezifischen Sanktionssystem abgestimmt ist, desto höher ist der Reifegrad einer Compliance-Organisation.“<sup>117</sup> Herzog gibt weder dem einen noch dem anderen Extrem den Vorzug, sondern empfiehlt eine „unternehmensspezifische Integration eines vertrauens- und gleichermaßen regelbasierten Ansatzes, zuzüglich der zugehörigen Maßnahmen“.<sup>118</sup>

Als Fazit der vorangegangenen Ausführungen lassen sich folgende Kernaussagen treffen: Auf der einen Seite gibt es ein Extrem welches sich als regel- / sanktions- / kontrollbasierte Compliance-Kultur beschreiben lässt. Auf der anderen Seite ist das gegenläufige Extrem charakterisiert als werte- / integritäts- / vertrauensbasiert. Es gibt kaum eine Ansicht nach dem der eine Pol dem anderen grundsätzlich vorzugswürdig sei. Vielmehr komme es auf die saubere Integration beider Ansätze an. In einer Tendenzaussage betonen die Autoren jedoch eher die besondere

<sup>108</sup> Pape, Jonas (2009), S. 236.

<sup>109</sup> Haßmann, Volker; Rösch, Frank (2012), S. 15.

<sup>110</sup> Haßmann, Volker; Rösch, Frank (2012), S. 15 mit Zitat vom Chief Compliance Officer der Daimler AG, Volker M. Barth.

<sup>111</sup> Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (Hrsg.) (2010), S. 1513.

<sup>112</sup> Herzog, Henning (2011), S. 241.

<sup>113</sup> Herzog, Henning (2011), S. 241.

<sup>114</sup> Herzog, Henning (2011), S. 241.

<sup>115</sup> Herzog, Henning (2011), S. 241.

<sup>116</sup> Herzog, Henning (2011), S. 241.

<sup>117</sup> Herzog, Henning (2011), S. 241.

<sup>118</sup> Herzog, Henning (2011), S. 241.

Bedeutung der werte- / integritäts- / vertrauensbasierten Compliance-Kultur. So zum Beispiel Schwenker: „Grundbedingung für Compliance ist die vertrauensbasierte Führungskultur.“<sup>119</sup> „Der unverzichtbare Schlüssel zu einer Vertrauensorganisation ist Authentizität und Verantwortungsbewusstsein des gesamten Managements.“<sup>120</sup> Regelmäßig wird gegen einen (rein) regel- oder kontrollbasierten Ansatz argumentiert: „Bloße Regeln allein sind nicht die Lösung.“<sup>121</sup> Die nicht gebotene einseitige Betonung von Regeln und Kontrollen ist auch durch ein volkswirtschaftliches Phänomen gestützt, welches „experimentell aufzeigte, dass jeder exogene (äußere) Versuch der Verhaltenssteuerung die endogene (innere) Motivation des zu Steuernden zerstören, also kontraproduktiv wirken kann“.<sup>122</sup> Mentzel pointiert: „Mitarbeiter, die starken Kontrollen unterliegen, fühlen sich berechtigt, diese zu unterlaufen. Mitarbeiter, denen Vertrauen entgegengebracht wird, fühlen sich verpflichtet, dieses Vertrauen zu rechtfertigen.“<sup>123</sup>

### 2.3 Internes Compliance-Marketing

Compliance-Marketing ist (noch) kein etablierter Begriff. Insgesamt wird im Kontext von Compliance selten über Marketing gesprochen. Wenn überhaupt dann allenfalls – im Sinne eines externen Marketing – bei einer funktionalen Beschreibung von Compliance als „(im Finanzbereich so genannte) Marketingfunktion“.<sup>124</sup> Flitsch spricht vergleichbar über einen „Marketing-Zweck“, der in „der Erhaltung und Stärkung des Vertrauens in das Unternehmen“ bestehe.<sup>125</sup> Eine weitere Formulierung – im Sinne eines internen Marketing – in Hauschkas Standardwerk „Marketing steht auch den Juristen gut an, ganz besonders in der Compliance-Arbeit“ lässt zudem eine gewisse Distanziertheit gegenüber dem Begriff erkennen.<sup>126</sup> Behringer konkretisiert den Marketingaspekt etwas mehr wie folgt: „Das Bekanntmachen von Regeln, die Kommunikation und Sensibilisierung von Mitarbeitern für bestimmte Sachverhalte haben eine starke Nähe zum Marketing und fallen daher eher unter die Disziplin der Betriebswirtschaftslehre.“<sup>127</sup> Selbst im Compliance Begriffslexikon findet sich kein Eintrag zu (Compliance-)Marketing.<sup>128</sup>

Somit besteht die Möglichkeit, den Begriff „Compliance-Marketing“ eigenständig zu definieren. Dem weiteren Verlauf dieser Arbeit soll das in Tabelle 4 aufgeführte Verständnis zugrundeliegen.

<sup>119</sup> Schwenker, Burkhard (2010), S. 158.

<sup>120</sup> Schwenker, Burkhard (2010), S. 157.

<sup>121</sup> Schwenker, Burkhard (2010), S. 154.

<sup>122</sup> Hamann, Hanjo (2011), S. VII mit Verweis auf Experimente von Armin Falk und Michael Kosfeld. Vgl. dazu Falk, Armin; Kosfeld, Michael (2006).

<sup>123</sup> Mentzel, Klaus (2010), S. 167.

<sup>124</sup> Lösler (2005), S. 104 zitiert nach Hauschka, Christoph E. (2007a), S. 4. Die Originalaussage von Lösler „so genannte Marketingfunktion“ wird durch Hauschkas explizite Einschränkung auf den Finanzbereich durch die Klammerung sogar noch abgeschwächt.

<sup>125</sup> Flitsch, Martina (2010), S. 31.

<sup>126</sup> Hauschka, Christoph E. (2007b), S. 318.

<sup>127</sup> Behringer, Stefan (2010), S. 6; Behringer, Stefan (2011b), S. 387.

<sup>128</sup> Vgl. Grützner, Thomas; Jakob, Alexander (Hrsg.) (2010).

Internes Compliance-Marketing (Definition)	
Haack / Reimann	<<Internes Compliance-Marketing umfasst alle von einer Vielzahl von Mitarbeitern wahrnehmbarer Maßnahmen, die im Rahmen der Einführung oder des Regelbetriebs eines Compliance Management Systems seitens des Unternehmens ergriffen werden und über rein materielle Regelungen hinausgehen; Ziel ist eine bei den Mitarbeitern mental verankerte Compliance-Kultur>>

**Tabelle 4: Definition von Compliance-Marketing<sup>129</sup>**

Die Einschränkung auf eine „Vielzahl von Mitarbeitern“ schließt Maßnahmen aus, die nur eine Minderzahl von Mitarbeitern betreffen. Diesbezüglich sind beispielsweise die Unternehmensleitung selbst (da diese der Auftraggeber des CMS ist) oder direkte Mitarbeiter der Compliance-Organisation zu nennen.

Die Begrenzung auf „wahrnehmbare Maßnahmen“ schließt solche aus, die sich zwar auf eine Vielzahl von Personen beziehen, aber nicht deren Kenntnis erlangen. Als Beispiel dafür wäre (das datenschutzrechtlich umstrittene) Screening der Mitarbeiterdaten gegen Anti-Terrorlisten oder der (noch umstrittenere) Abgleich von Mitarbeiterdaten mit denen von Geschäftspartnern (z.B. Kontoverbindungen).<sup>130</sup> Der Begriff der Maßnahmen wird hier sehr weit gefasst und beinhaltet eine Vielzahl von Botschaften, die deutlich über eine engere (denkbare) Definition von reinen Schulungsmaßnahmen hinausgehen. Dieses weite Verständnis teilt auch Schefold: „Kommunikation beginnt schon bei der Risikoanalyse. Oft ist der Workshop oder das Gespräch der erste Kontakt der Mitarbeiter mit dem Thema Compliance. Wenn es hier nicht gelingt, von Anfang an Compliance als Support-Funktion zur Unterstützung eines regelgerechten Verhaltens zu etablieren, sind spätere Schwierigkeiten bei dem Erreichen der gesetzten Compliance-Ziele vor auszusehen.“<sup>131</sup>

Das Ausschließen der „reinen Materialität von Regelungen“ (also z.B. Verbot der Annahme von Geschenken) zieht eine klare Grenze zu den faktischen oder explizit geregelten gesetzlichen Anforderungen. Ohne diesen Ausschluss wäre Compliance-Marketing zu umfassend definiert. Dies würde über den juristischen Ausgangspunkt und juristischen Kern eines jeden Compliance Management Systems hinwegtäuschen.

Der Marketing-Begriff im Compliance-Kontext ist ganz offensichtlich nicht in seinem klassischen und engen, sondern in einem spezielleren und gleichzeitig weiten Verständnis zu sehen. Letztlich geht es dabei um ein Handlungsfeld, welches dem klassischen Marketing-Mix in Form der Unternehmensidentität („Corporate Identity“) auf einer abstrakteren Zielebene übergeordnet ist.<sup>132</sup> Internes Compliance-Marketing bezieht sich nur auf Personen innerhalb des Unternehmens. Inderst konstatiert, dass

<sup>129</sup> Eigene Definition.

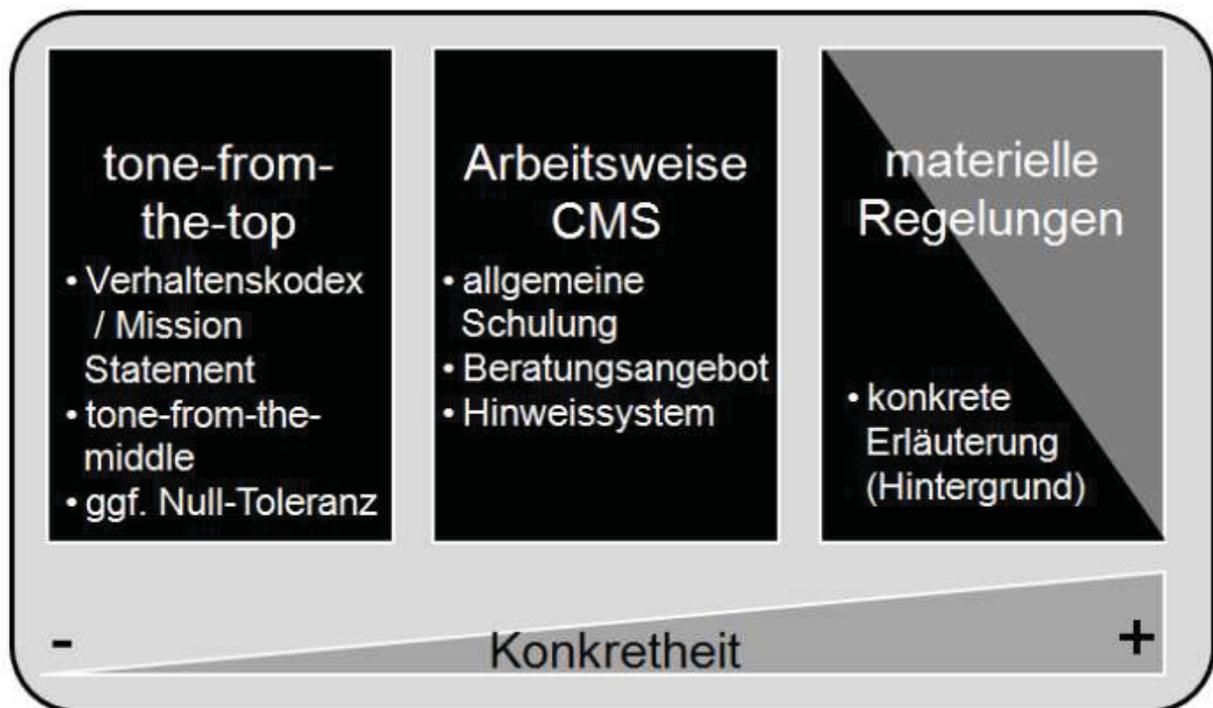
<sup>130</sup> So geschehen beispielsweise bei der Deutschen Bahn.

<sup>131</sup> Schefold, Christian (2011), S. 226.

<sup>132</sup> Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2012), S. 244ff.

oft „die Belegschaft etwas ‚compliance-müde‘ “ wird.<sup>133</sup> Diese harmlos klingende Formulierung darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass dies eine fatale Auswirkung auf die Compliance-Kultur haben kann. Mit einer Belegschaft, die sich aufgrund inkonsistenten, unprofessionell oder gar unverständlich kommunizierter Compliance-Botschaften dem Thema verschließt, wird Compliance nicht systematisch zu erreichen sein und eventuell Compliance-Verstöße erst provozieren. Im Gegensatz zum internen Compliance-Marketing würde ein externes auf Zielgruppen außerhalb des Unternehmens ausgerichtet sein, also beispielsweise im Rahmen einer externen Unternehmenskommunikation auf stakeholder wie potentielle Anleger, Nicht-Regierungs-Organisationen, Geschäftspartner oder die Öffentlichkeit insgesamt.<sup>134</sup>

Abbildung 2 zeigt drei bzgl. ihrer Konkretheit unterschiedliche Ebenen in denen sich quantitative Compliance-Marketing-Maßnahmen eingruppiieren lassen.



**Abbildung 2: quantitative Ebenen des Compliance-Marketing<sup>135</sup>**

Tone-from-the-top Maßnahmen werden durch die Unternehmensleitung geprägt. Dazu gehören Botschaften, die zwar abstrakt gehalten jedoch umso gültiger und verbindlicher für alle Mitarbeiter sind. Beispielsweise unterstreichen Ansprachen, Reden oder Grußworte des Top-Managements die Bedeutung von Compliance und verleihen dadurch den damit verbundenen Maßnahmen höchste Autorität. Das CMS zeigt nur dann eine präventive Wirkung, „wenn hinter allen organisatorischen Maßnahmen ein eindeutiger Wille der Unternehmensführung steht, die Regeln einzuhalten“.<sup>136</sup> Ohne den tone-from-the-top ist ein „effektives Compliance-Programm schlechthin unmöglich“.<sup>137</sup> Das „Grundgesetz des Unternehmens“, „Herzstück“ oder

<sup>133</sup> Inderst, Cornelia (2010b), S. 123.

<sup>134</sup> So lässt sich wiederum die Siemens AG als Beispiel anfügen, da diese ihr Compliance-Programm offensiv im Rahmen des „collective action“ nach außen „vermarkten“.

<sup>135</sup> Eigene Darstellung.

<sup>136</sup> Bonenberger, Saskia (2009), S. 419.

<sup>137</sup> Rieder, Markus; Falge, Stefan (2010), S. 24.

„Fixpunkt für alle übrigen Compliance Regelungen“ ist der Verhaltenskodex oder ein Mission-Statement als „sichtbares Zeichen des Bekenntnisses zur Rechtstreue eines Unternehmens“. <sup>138</sup> Da „nicht jede Situation in einem Verhaltenskodex abgebildet werden“ kann, wird durch das „normative Selbstverständnis“ auf einer allgemeinen Ebene „den Mitarbeitern mitgeteilt, welches Verhalten von ihnen erwartet wird und welches Verhalten abgelehnt wird“. <sup>139</sup> Dafür ist nicht eine „einmalige ‚Verkündungsaktion‘, sondern [...] eine entsprechende dauerhafte und nachhaltige Kommunikation“ entscheidend. <sup>140</sup> Damit der Kodex akzeptiert wird sollte dieser zudem „kurz und verständlich“ sein und „die Mitarbeiter müssen sich in den Texten wiederfinden“ können. <sup>141</sup> Waldzus und Behringer führen an, dass im Vergleich zur „Verankerung“ eines Verhaltenskodex dessen Schreiben der „vergleichsweise leichte Teil“ ist. <sup>142</sup> Inderst weist ebenfalls auf Herausforderungen hin und spricht von einem „Bärendienst“ für die angestrebte Compliance-Kultur, wenn das Mission Statement „als überzogen und unglaubwürdig ankommt“. <sup>143</sup> Beste konkretisiert das grundsätzliche Problem dahingehend, „dass einzelne Standards von den Mitarbeitern, als in Widerspruch zu betrieblichen Abläufen bzw. Usancen stehend, abgelehnt werden“ können. <sup>144</sup> Moosmayer betont zudem die besondere Bedeutung des Middle-Managements: „Der ‚Tone from the Middle‘ [...] hat nicht nur die größte Breitenwirkung im Unternehmen. Aufgrund der - zumindest gewünschten - Vorbildfunktion des direkten Vorgesetzten für seine Mitarbeiter ist er oft auch am wirkungsvollsten.“ <sup>145</sup> Nach Inderst wird „ohne eine nachhaltige Betonung und stetige Wiederholung der Bedeutung und Wichtigkeit [...] keine wahre und für Mitarbeiter [...] überzeugende Compliance-Kultur entstehen können“. <sup>146</sup> Manchmal wird dem tone-from-the-top die Compliance-Kultur insgesamt gleichgesetzt. Dies betont zwar den großen Einfluss des Top-Managements auf die Compliance-Kultur, steht jedoch nicht im Einklang mit oben angeführten Definitionen. Sicherlich sind tone-from-the-top bzw. tone-from-the-middle Maßnahmen stark kulturprägend (insbesondere bei Vorleben oder Duldung von Non-Compliance) und zwar notwendige, aber eben noch keine hinreichende Voraussetzung. Regelmäßig wird auf dieser allgemeinen Ebene die Null-Toleranz Politik gegenüber Non-Compliance Vorfällen erstmalig explizit angekündigt. „Wenngleich einfach zu postulieren, ist die Umsetzung und Einhaltung einer ‚Zero Tolerance Policy‘ in der Unternehmenspraxis bisweilen mit großen Herausforderungen verbunden.“ <sup>147</sup> Dies bestätigt auch Hauschka, denn „so viel Selbstbindung ist eine zweiseitige Angelegenheit, die nicht selten zu Prinzipienreiterei und Härtefällen führt, die bei Würdigung des Einzelfalls für die betroffenen Mitarbeiter und die gesamte Belegschaft fragwürdig erscheinen“. <sup>148</sup> Andererseits sendet die nicht konsequente Ahndung von Verstößen die

<sup>138</sup> Waldzus, Dagmar; Behringer, Stefan (2011), S. 347; Moosmayer, Klaus (2010), S. 46; Inderst, Cornelia (2010a), S. 84.

<sup>139</sup> Waldzus, Dagmar; Behringer, Stefan (2011), S. 342; Beste, Christoph (2010), S. 130.

<sup>140</sup> Moosmayer, Klaus (2010), S. 43.

<sup>141</sup> Inderst, Cornelia (2010a), S. 84; Waldzus, Dagmar; Behringer, Stefan (2011), S. 344.

<sup>142</sup> Waldzus, Dagmar; Behringer, Stefan (2011), S. 346.

<sup>143</sup> Inderst, Cornelia (2010a), S. 85.

<sup>144</sup> Beste, Christoph (2010), S. 131.

<sup>145</sup> Moosmayer, Klaus (2010), S. 45.

<sup>146</sup> Inderst, Cornelia (2010a), S. 83.

<sup>147</sup> Compliance von A-Z o.V. (2010e), S. 158. Dort heißt es ferner: „Das Prinzip der ‚Zero Tolerance‘ beruht auf der ‚Broken Windows‘-Theorie. Nach der ‚Zero Tolerance Policy‘ lässt sich die gesamte Kriminalität am effektivsten bekämpfen, indem man schon gegen kleinste Delikte und Regelverstöße rigoros vorgeht. Ziel der ‚Zero Tolerance Policy‘ ist es, der Kriminalität schon im frühestmöglichen Stadium zu begegnen, um deren Ausbreitung zu vermeiden. Unternehmen wenden sie in jüngerer Vergangenheit hinsichtlich der Durchsetzung ihrer internen Regularien und Vorschriften an.“

<sup>148</sup> Hauschka, Christoph E. (2007a), S. 17.

kontraproduktive „Botschaft aus, dass das Management Compliance nicht ernst nimmt“. <sup>149</sup> Keinesfalls muss auf jeden Compliance-Verstoß jedoch gleich mit einer (fristlosen) Kündigung reagiert werden. <sup>150</sup> „Auch andere ‚weiche‘ Sanktionen können den betroffenen Mitarbeiter künftig zur Regeleinhaltung bewegen, beispielsweise die Anordnung der Teilnahme an einem Schulungsprogramm“. <sup>151</sup>

Bei der Vielzahl vorzuhaltender organisatorischer Maßnahmen muss den Mitarbeitern die Arbeitsweise des gesamten Management Systems überblicksartig näher gebracht werden. Dies geschieht über allgemeine Compliance-Schulungen, einem permanenten Beratungsangebot und ggf. Informationen über das Hinweissystem. Bestandteil einer allgemeinen Compliance-Schulung sind nicht die einzelnen Regelungen, sondern neben der Schulung des Verhaltenskodex auch der allgemeine Umgang mit Verstößen und die Zugangsmöglichkeiten zu Beratung in Form spezieller Ansprechpartner oder Informationsangebote. Denn „Compliance ist eine in jeder Hinsicht kommunikationsbedürftige Herausforderung“; überhaupt ist die Kommunikation eine „der wesentlichsten Handlungsfelder“. <sup>152</sup> „Dabei geht es nicht um die reine Informationsvermittlung von Gesetzestexten, unternehmensinternen Stellungnahmen, Anweisungen, Richtlinien oder Schulungsunterlagen [...]. Es geht hier um nichts Geringeres als die Vermittlung einer Unternehmenskultur an alle Mitarbeiter und Geschäftspartner eines Unternehmens.“ <sup>153</sup> Wichtigstes Ziel ist es, bei den Mitarbeitern den „Nebel des Unverständnisses“ bzgl. Compliance zu lüften. <sup>154</sup> Die reine Vermittlung von „Absichtserklärungen“ kann „im besseren Fall zu einem Schulterzucken der Mitarbeiter führen, möglicherweise aber auch als ‚Freibrief‘ aufgefasst werden – dann kann der Code sogar eine negative Anreizfunktion haben!“ <sup>155</sup> Diverse „Sensibilisierungsaktivitäten dienen der gezielten Schaffung von Wissen und Bewusstsein bei den Mitarbeitern“. <sup>156</sup> Jedoch sind weder „immer mehr Richtlinien“ entscheidend noch Schulungen alleine ausreichend. <sup>157</sup> Darüberhinaus sind „spezifische Beratungen“ notwendig. <sup>158</sup> Für die Beratung wiederum ist entscheidend, dass diese durch „eine ‚Politik der offenen Tür‘ tatsächlich gelebt“ wird und keinesfalls nur eine leere „Worthülse bleiben“ darf. <sup>159</sup> Den Mitarbeitern muss ein „niederschwelliges Beratungsangebot“ als „fortdauernde Hilfestellung“ zur Verfügung stehen. <sup>160</sup> Die Compliance Ansprechpartner müssen dafür sichtbar sein, sicherlich nicht zuletzt über eine Compliance-Intranetseite „als interne Visitenkarte“. <sup>161</sup> Wie u.a. der Bilanzskandal von Enron zeigte „führt ein Verhaltenskodex allein nicht zu Compliance“. <sup>162</sup> Für eine glaubwürdige Null-Toleranz Politik ist es besonders wichtig, dass Verstöße frühzeitig innerhalb des Unternehmens publik werden. Dafür müssen Unternehmen neben den „üblichen, etablierten Berichts- und Informationswege[n]“

<sup>149</sup> Hopson, Mark D.; Graham Koehler, Kristin (2008), S. 211.

<sup>150</sup> Lampert setzt Zero Tolerance mit (fristloser) Kündigung gleich. Dies geht jedoch nach Meinung der Autoren zu weit. Vgl. Lampert, Thomas (2007), S. 152. Vgl. dazu auch Pelz, Christian (2009), S. 262.

<sup>151</sup> Pelz, Christian (2009), S. 262f.

<sup>152</sup> Klindt, Thomas (2010), S. 1; Schefold, Christian (2011), S. 226.

<sup>153</sup> Schefold, Christian (2011), S. 226.

<sup>154</sup> Inderst, Cornelia (2010b), S. 114.

<sup>155</sup> Beste, Christoph (2010), S. 132.

<sup>156</sup> Jäger, Axel; Rödl, Christian; Campos Nave, José A. (Hrsg.) (2009), S. 83.

<sup>157</sup> Itzen, Uta (2008), S. 14 als Zitat vom Siemens Compliance-Beauftragten. Vgl. Behringer, Stefan (2011b), S. 385.

<sup>158</sup> Behringer, Stefan (2011b), S. 385.

<sup>159</sup> Inderst, Cornelia (2010b), S. 112f.

<sup>160</sup> Behringer, Stefan (2011b), S. 385; Lampert, Thomas (2007), S. 151.

<sup>161</sup> Inderst, Cornelia (2010b), S. 109.

<sup>162</sup> Beste, Christoph (2010), S. 134.

eigene Meldewege und Meldesysteme definieren.<sup>163</sup> Trotz des „stets immanenten Vorwurf des Denunziantentums“ bürgern sich für diesen Zweck zunehmend auch in Deutschland unternehmensinterne, anonyme Hinweisgebersysteme ein.<sup>164</sup> Dies geschieht nicht zuletzt wegen ihrer hohen Wirksamkeit und der Verpflichtung der dem Anwendungsbereich des amerikanischen Sarbanes-Oxley-Acts unterliegenden Unternehmen. Unstrittig ist die Einführung einer derartigen Hotline „für jedes Unternehmen eine schwere Entscheidung“, nichtsdestotrotz bestätigen aktuelle Whistleblower-Fälle dessen Notwendigkeit.<sup>165</sup>

Die einzelnen konkreten Regelinhalte sind zwar nicht Bestandteil des Compliance-Marketing, durchaus aber deren begleitenden kommunikativen Maßnahmen. Um eine Wirksamkeit entfalten zu können, müssen die Regeln schließlich in verständlicher Weise in Form von internen Richtlinien und begleitenden konkreten Schulungen an die Mitarbeiter transportiert werden. Erst dann schaffen die „schriftlichen Unterlagen Mehrwert, [...] wenn sie nicht lediglich Verbote aufstellen, sondern zugleich Hilfestellungen enthalten“.<sup>166</sup> Schließlich sollen die internen Regeln „den Mitarbeiter anleiten, nicht verwirren!“<sup>167</sup> Die Kenntnis der Regelungsidee und des Regelungshintergrundes verstärkt dabei die Akzeptanz und die Wahrscheinlichkeit der Regelkonformität. „Je praxisnäher und plastischer derartige Regelungen dargestellt werden, umso mehr Verständnis und Akzeptanz werden sie im Unternehmen erfahren.“<sup>168</sup> So betont auch Inderst, dass es gar „nicht oft genug wiederholt werden [kann], dass diese Hinweise oder Schulungsmaßnahmen praxisnah und anregend gestaltet werden sollten“.<sup>169</sup> „Ein wirksames Training sensibilisiert hierbei die Mitarbeiter, weniger über eine rein normative Betrachtung, als vielmehr über beispielhaft dargestellte Konfliktsituationen.“<sup>170</sup> „Formelhafte, inhaltsleere Aussagen lassen die Mitarbeiter allein“, wenn sie nicht wissen „wie sie sich in typischerweise vorkommenden Situationen verhalten sollen“.<sup>171</sup> Dabei kommt es für die Mitarbeiter nicht auf die „Buchstabe[n], sondern die Intention bzw. de[n] Geist der Regelung“ an, um überhaupt zu „verstehen, warum sie etwas tun oder nicht tun dürfen“.<sup>172</sup> Auch Lampert betont die Notwendigkeit, die „gesetzlichen Vorgaben mit vielen, möglichst praxisnahen Beispielen aus dem Arbeitsumfeld der Mitarbeiter anschaulich“ zu machen.<sup>173</sup> Denn „die Praxis zeigt, dass in nicht wenigen Fällen fehlende Unterweisung und Schulung in erheblichem Umfang zum Verstoß beigetragen hat“.<sup>174</sup> Zwar wird selbstverständlich regelmäßig darauf hingewiesen,

<sup>163</sup> Compliance von A-Z o.V. (2010d), S. 155f.

<sup>164</sup> Moosmayer, Klaus (2010), S. 55. Auch: „Whistleblower-Hotline“ oder „Whistleblower-Helpline“ Bürkle, Jürgen (2005), S. 566. „Das Substantiv ‚whistle-blowing‘ (wörtlich: ‚die (Alarm)Pfeife blasen‘) wird u.a. mit ‚Verpfeifen‘<sup>[...]</sup> und ‚Ausplaudern‘, bzw. ‚Verraten‘<sup>[...]</sup> oder auch ‚Alarm schlagen bei Missständen‘<sup>[...]</sup> übersetzt [...]. All diese Begriffe rufen unwillkürlich negative Assoziationen bis hin zur unterstellten Denunziation hervor.“ Waldzus, Dagmar (2011), S. 315.

<sup>165</sup> Hauschka, Christoph E.; Greeve, Gina (2007), S. 172. Für eine Übersicht über aktuelle Whistleblower-Fälle vgl. Ax, Thomas; Schneider, Matthias; Scheffen, Jacob (2010), S. 138ff. Für Besonderheiten bei Einrichtung und Ausgestaltung unternehmensinterner Whistleblowing-Systeme vgl. auch Briegel, Torsten (2009).

<sup>166</sup> Rieder, Markus; Falge, Stefan (2010), S. 26.

<sup>167</sup> Inderst, Cornelia (2010b), S. 108.

<sup>168</sup> Inderst, Cornelia (2010b), S. 108.

<sup>169</sup> Inderst, Cornelia (2010b), S. 109.

<sup>170</sup> Beste, Christoph (2010), S. 134.

<sup>171</sup> Pelz, Christian (2009), S. 262.

<sup>172</sup> Pelz, Christian (2009), S. 262.

<sup>173</sup> Lampert, Thomas (2007), S. 149.

<sup>174</sup> Pelz, Christian (2009), S. 263.

dass der Regelungsinhalt „für alle Mitarbeiter verständlich“ sein muss.<sup>175</sup> Die Verständlichkeit wird jedoch oft nur auf die (fremd-) sprachliche Ebene bezogen.<sup>176</sup> Die Anforderung an die Verständlichkeit geht aber weiter, beispielsweise durch die Abfassung „im bekannten Sprachstil des Unternehmens“. <sup>177</sup> Bezüglich der Verständlichkeit ist die bereits ausgeführte Konsistenzanforderung mit anderen kulturprägenden Maßnahmen essentiell. Die interne Richtlinie ist zwar die konkreteste Compliance-(Marketing-)Maßnahme. Der tone-from-the-top sowie die Arbeitsweise des CMS sind inhaltlich jedoch bei jeder einzelnen Richtlinie hinzuzudenken.<sup>178</sup>

Die drei beschriebenen Handlungsbereiche – tone-from-the-top, Arbeitsweise des CMS und (materielle) Regelung - des Compliance-Marketing sind in quantitativer Sicht abschließend. Das Kriterium der spezifischen Grundtonalität liegt allen drei Bereichen als qualitative Komponente bzw. Ausprägung zugrunde (Abbildung 3).



**Abbildung 3: Grundtonalität als qualitative Ebene des Compliance-Marketing<sup>179</sup>**

Bei der Grundtonalität des Compliance-Marketing handelt es sich korrespondierend zu den möglichen Ausprägungen einer Compliance-Kultur um ein Kontinuum. Bei einer stark vertrauensbasierten Grundtonalität werden die hohe Eigenverantwortlichkeit sowie die Bedeutsamkeit der Unternehmenswerte in den Vordergrund sämtlicher Compliance-Botschaften gestellt. Die grundsätzliche Integrität aller Mitarbeiter ist insofern auch nicht in Frage gestellt, als dass keine akute Krise vorangegangen war, sondern dass die bejahende Einstellung zur Gesetzeskonformität und die existierende innere Haltung nur verstärkt wird.

Der regelbasierte Pol stellt in den einzelnen Marketing-Maßnahmen durchgängig das Null-Toleranz-Prinzip stark in den Vordergrund: Dem Einzelnen drohen bei Non-

<sup>175</sup> Inderst, Cornelia (2010b), S. 108.

<sup>176</sup> Vgl. Inderst, Cornelia (2010b), S. 108.

<sup>177</sup> Beste, Christoph (2010), S. 132.

<sup>178</sup> Juristisch ausgedrückt sind diese regelungstechnisch „vor die Klammer gezogen“.

<sup>179</sup> Eigene Darstellung.

Compliance negative Konsequenzen im Form von Sanktionen. Außerdem sind alle Regeln nicht nur faktisch, sondern auch in den diversen Kommunikationsmaßnahmen durch eine Vielzahl von Kontroll- und Überwachungsmechanismen flankiert. In der Praxis ist dies vor allem bei solchen Unternehmen zu beobachten, die aus einer Compliance-Krise heraus ein CMS einführen bzw. überarbeiten müssen. Dies ist insofern verständlich, da all dies unter einem hohen Druck und ggf. unter externer Beobachtung geschieht. Schließlich hat der Eintritt der Krise bereits verdeutlicht, dass das angestammte Denken nicht ausreicht und es im Unternehmen einer neuen und stärker einzufordernden Compliance-Kultur bedarf.

Tabelle 5 führt für jede der quantitativen Ebenen zwei mögliche qualitative Operationalisierungen schlagwortartig auf.

<b>Ebene</b>	<b>vertrauens- / wertebasiert</b>	<b>regel- / kontrollbasiert</b>
<b>tone-from- the-top</b>	Einklang mit Unternehmenswerten, bei Einhaltung „willkommen“	strikte Einhaltung von Regeln, bei Verstoß „kein Platz“
<b>Arbeitsweise CMS</b>	Folge von Non-Compliance = „Vertrauensverlust“	Folge von Non-Compliance = „Sanktion“
	Hinweise an Integritätshotline, 0800-INTEGRITAET	Hinweise an Whistleblowerhotline, 0800-REGELVERSTOSS
<b>Erläuterung Hintergrund</b>	moralische Vorbildfunktion, Fairnessgebot	Strafgesetzbuch, Freiheits-, Geldstrafe

**Tabelle 5: vertrauens- versus regelbasiertes Compliance-Marketing<sup>180</sup>**

Sicherlich ist fraglich, inwiefern in der Unternehmenspraxis die diversen Compliance-Marketing-Maßnahmen im Sinne einer bewusst gewählten Strategie stringent dem Extrem einer Grundtonalität folgen. Wahrscheinlicher ist, dass sie sich im Mittelfeld des Kontinuums bewegen – sich mal mehr vom regelbasierten, mal mehr vom vertrauensbasierten Pol aus annähern. Dies verdeutlicht jedoch auch den Balanceakt, den Compliance-Verantwortliche zu gehen haben: Die Herkulesaufgabe Compliance systematisch sicherzustellen liegt darin, durch diverse Compliance-Maßnahmen eine Compliance-Kultur zu etablieren, ohne einerseits ein positives Betriebsklima zu zerstören und andererseits dennoch deutlich negative Konsequenzen von Non-Compliance aufzuzeigen. Die Wahl und Umsetzung einer stringenten Strategie ist exakt das Handlungsfeld des Marketing-Managements. Bei einer Mischung der beiden Extreme (z.B. „Wir vertrauen der Integrität aller Mitarbeiter! Verstöße sind an unsere Whistleblowerhotline: 0800-REGELVERSTOSS zu melden.“) wird es in Folge der zu erwartenden kognitiven Dissonanzen nur schwerlich zu einer einheitlichen bzw. vorhersehbaren und stabilen Compliance-Kultur kommen. Darüber hinaus kann ein akzeptiertes und gut kommuniziertes Compliance Management System „der Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen [dienen] und kann insofern neben der direkten Wirkung der Wissensschaffung auch eine indirekte positive Wirkung ausüben“.<sup>181</sup>

<sup>180</sup> Eigene Darstellung.

<sup>181</sup> Jäger, Axel; Rödl, Christian; Campos Nave, José A. (Hrsg.) (2009), S. 84.

### 3. Framing

#### 3.1 Frame / Framing / Framing-Effekte

Nach Stocké gibt es „insgesamt sehr unterschiedliche Definitionen des Framing-Begriffs“. <sup>182</sup> Regelmäßig sind „Klagen über die mangelnde terminologische Präzision des Framing-Begriffs“ in Veröffentlichungen zu diesem Thema zu finden. <sup>183</sup> Dieser Umstand ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass es „mehrere wissenschaftshistorische Wurzeln“ gibt. <sup>184</sup>

Unter den verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorien stellt die Framing-Forschung einen eigenen, starken Forschungszweig dar. Goffman beschreibt Framing als eine Art „ ‚Rahmung‘ der sozialen Situation“ und Strategie zur „Vereinfachung und Zuspitzung“. <sup>185</sup> Ein Entscheidungs-Frame (decision frame) ist eine Perspektive aus welcher ein Entscheider Wahlalternativen eines Entscheidungsproblems sieht. <sup>186</sup> Hier zeigt sich bereits der erste Anknüpfungspunkt von Framing zum Konstrukt der Unternehmenskultur, da diese nach Sackmann ebenfalls „als Raster zur selektiven Informationsaufnahme und –verarbeitung“ dient. <sup>187</sup> Bei einem Frame handelt es sich also um ein mentales Modell, in welchem die (Entscheidungs-)Situation subjektiv definiert wird. <sup>188</sup> Dies läuft im Verständnis der neobehavioristischen Verhaltensforschung nicht unmittelbar beobachtbar oder bewusst ab. <sup>189</sup> Framing-Effekte wiederum sind insofern beobachtbare Reaktionen, als dass die Verwendung von (unterschiedlichen) Frames einen Einfluss auf das möglicherweise sichtbare Entscheidungsergebnis hat. In der empirischen Forschung wird dies u.a. dadurch gezeigt, dass auch nur minimale „Unterschiede in der Oberflächenstruktur“ eines Entscheidungsproblems zu unterschiedlichem Entscheidungsverhalten führen. <sup>190</sup> Zu Frames, Framing und Framing-Effekten liegt eine Vielzahl von empirischer Forschung vor. <sup>191</sup> Hinter zahlreichen beschriebenen Framing-Effekten stecken dabei nach Stocké „unterschiedliche empirische Phänomene mit heterogenen Erklärungsursachen“. <sup>192</sup> Das Forschungsfeld des Framings ist somit von einer „charakteristischen Pluralität“ gekennzeichnet. <sup>193</sup> Trotzdem hat sich innerhalb der Verhaltenswissenschaften „die Prospect-Theory (PT) von Kahneman und Tversky inzwischen zum dominanten Erklärungsansatz entwickelt“. <sup>194</sup> Die Prospect-Theorie wurde durch das sehr einprägsame Asian Disease Problem (ADP) bekannt. Tabelle 6 zeigt dieses „Standardproblem der Framing-Forschung“. <sup>195</sup> Bei diesem Entscheidungsexperiment „lassen sich

---

<sup>182</sup> Stocké, Volker (2002), S. 25. Dieser spricht von der „Inhomogenität des Framing-Begriffs“.

<sup>183</sup> Dahinden, Urs (2006), S. 21.

<sup>184</sup> Dahinden, Urs (2006), S. 21.

<sup>185</sup> Vgl. Goffman, Erving (1974) und Esser, Hartmut (1996) zitiert nach Mayerl, Jochen (2009), S. 153, S. 179.

<sup>186</sup> Vgl. Marshall, Greg W.; Mowen, John C.; Stone, Thomas H. (1995) zitiert nach Stocké, Volker (2002), S. 25.

<sup>187</sup> Sackmann, Sonja (2004), S. 26.

<sup>188</sup> Vgl. Stocké, Volker (2002), S. 26.

<sup>189</sup> Vgl. Enke, Margit; Reimann, Martin (2003), S. 4.

<sup>190</sup> Stocké, Volker (2002), S. 23 mit Verweis auf Kuhn, Kristine M. (1997).

<sup>191</sup> Vgl. Stocké, Volker (2002), S. 11.

<sup>192</sup> Vgl. Stocké, Volker (2002), S. 13, S. 249.

<sup>193</sup> Stocké, Volker (2002), S. 13.

<sup>194</sup> Stocké, Volker (2002), S. 13. Kahneman erhielt im Jahr 2002 den Wirtschafts-Nobelpreis.

<sup>195</sup> Stocké, Volker (2002), S. 32.

typischerweise Einflüsse der sprachlichen Informationsdarstellung auf das Risikoverhalten der Akteure beobachten“.<sup>196</sup>

<b>Ausgangssituation: 600 Personen gefährdet durch „Asian Disease Problem (ADP)“</b>			
<b>Gruppe 1: positive Ergebnisdarstellung („retten“)</b>		<b>Gruppe 2: negative Ergebnisdarstellung („sterben“)</b>	
a) sichere Alternative: 200 von 600 werden gerettet	72%	a) sichere Alternative: 400 von 600 sterben	22%
b) unsichere Alternative: p=1/3 alle gerettet, p=2/3 keiner wird gerettet	28%	b) unsichere Alternative: p=1/3 keiner stirbt p=2/3 alle sterben	78%
p= statistische Wahrscheinlichkeit			

**Tabelle 6: Framing-Standardproblem nach Tversky & Kahneman<sup>197</sup>**

Bei dem Entscheidungsproblem des ADPs liegt folgende Ausgangssituation vor: Es droht eine Krankheitsepidemie, an der bis zu 600 Personen sterben können. Zwei Gruppen werden jeweils eine statistisch sichere und eine unsichere Handlungsalternative zur Auswahl gestellt. Die Darstellung der Alternativen der beiden Gruppen unterscheidet sich nur durch die Begrifflichkeiten positiv „retten“ und negativ „sterben“. Die sehr starken Unterschiede des Antwortverhaltens zwischen beiden Gruppen überraschen und stehen im Widerspruch zur Rational-Choice Theorie bzw. sind eine schwerwiegende Abweichung davon.<sup>198</sup> Der Rational-Choice Theorie liegt u.a. das Menschenbild des homo oeconomicus als zentrale Annahme zu Grunde. Dieser entscheidet stets objektiv und rational. Aus rationaler, objektiver Sicht unterscheiden sich die Ergebnisdarstellungen für die beiden Gruppen nicht. Ob 200 von 600 Personen gerettet werden oder 400 von 600 sterben ist im Ergebnis identisch.<sup>199</sup> Genauso verhält es sich bei der Darstellung der beiden (statistisch) unsicheren Alternativen. Dennoch zeigen beide Gruppen ein signifikant unterschiedliches Entscheidungsverhalten. Aus Sicht der Rational-Choice Theorie ist dies nicht zu erklären.<sup>200</sup> Die Existenz von Anomalien der ökonomischen Rational-

<sup>196</sup> Stocké, Volker (2002), S. 32.

<sup>197</sup> Eigene Darstellung. Daten und deutsche Formulierung des ADPs übernommen aus Stocké, Volker (2002), S. 137. Stocké wiederum bezieht sich auf Tversky, Amos; Kahneman, Daniel (1981): „The Framing of Decisions and the Psychology of Choice“, Science, Vol. 211, No. 4481, S. 453-458.

<sup>198</sup> Auch: Werterwartungsansatz, Public Choice Theorie oder Erwartungsnutzentheorie. Vgl. dazu Stocké, Volker (2002), S. 14.

<sup>199</sup> Obgleich in der Diskussion bzgl. ambiguitätsbasierter Framing-Effekte auch die Meinung vertreten wird, dass beim ADP eine Ambiguität darin liegen kann, dass z.B. bei der sicheren Alternative a) der Gruppe 1 nicht klar ist, was mit den 400 nicht geretteten Personen passiert. Ist es wirklich sicher, dass alle 400 nicht geretteten Personen sterben? Oder bilden die Akteure eigene subjektive divergierende Wahrscheinlichkeiten über deren Schicksal? Vgl. dazu Stocké, Volker (2002), S. 98ff.

<sup>200</sup> Hier handelt es sich sogar um ein so genannten „Choice Reversal“, da sich die Mehrheitspräferenz der Akteure zwischen den beiden Framing-Bedingungen umkehren. Vgl. dazu Stocké, Volker (2002), S. 24.

Choice Theorie ist zugleich auch der „kleinste gemeinsame Nenner“ für die Definition von Framing-Effekten.<sup>201</sup>

Aufgrund der Vielzahl empirisch belegter Framing-Effekte wurden verschiedene Klassifizierungen vorgenommen. Eine der bekanntesten Typologien liegt von Levin et al. vor.<sup>202</sup> Diese unterscheiden zwischen „risky choice framing“, „attribute framing“ und „goal framing“.<sup>203</sup>

Das „risky choice framing“ bezieht sich im Wesentlichen auf den Prototyp der Framing-Forschung, dem o.g. Asian Disease Problem.<sup>204</sup> Das Alternativenset einer Entscheidungssituation unterscheidet sich hinsichtlich seines Risikolevels und ist einmal positiv und einmal negativ „geframed“. Zudem werden Wahrscheinlichkeiten explizit genannt.

Das so genannte „attribute framing“ ist eine der simpelsten Framing-Varianten.<sup>205</sup> In den zugrundeliegenden Experimenten wird lediglich ein Attribut variiert. Es handelt sich dabei um vollständige Komplementäreigenschaften (z.B. die Auslobung von Fleisch in einer Variante als „25% fat“ und in der anderen als „75% lean“).<sup>206</sup> Auch in dieser Gruppe erfolgt die Darstellung der Alternativen einmal positiv und einmal negativ, beispielsweise auch durch die Nennung von Erfolgs- versus Misserfolgsraten. Auch hier zeigt sich der Effekt, dass positiv dargestellte Varianten tendenziell bevorzugt werden.<sup>207</sup> Dies erscheint zwar intuitiv nicht überraschend, dennoch erlauben diese Erkenntnisse Rückschlüsse auf wichtige Aspekte der kognitiven Informationsverarbeitung.<sup>208</sup>

Das so genannte „goal framing“ ist im Kontext der Forschung zur persuasiven Kommunikation vielfach untersucht worden.<sup>209</sup> Beim Goal-Framing wird untersucht, ob ein positiver oder ein negativer Frame den größeren persuasiven Einfluss auf das gleiche (beabsichtigte) Endresultat hat.<sup>210</sup> Folgendes Beispiel führen Levin et al. im Kontext von breast self-examination (BSE) an:<sup>211</sup> Erstens, positiver Frame (gain frame / Gewinn-Frame): <<Forschungen zeigen, dass Frauen, die BSE *durchführen*, ein *höhere* Chance haben, einen Tumor frühzeitig zu entdecken.>> Zweitens, negativer Frame (komplementärer loss frame / Verlust-Frame): <<Forschungen zeigen, dass Frauen, die BSE *nicht durchführen*, eine *geringere* Chance haben, einen Tumor frühzeitig zu entdecken.>> Im Unterschied zum o.g. „attribute framing“ tendieren beide Varianten in dieselbe (persuasiv) beabsichtigte Richtung, nämlich eine BSE durchzuführen. Im Attribute-Framing hingegen würde in einer Variante BSE angeraten werden z.B. durch Betonung hoher Entdeckungsraten, in der anderen Variante würde von BSE abgeraten werden indem z.B. eine hohe Rate von Falschalarm und den damit verbundenen negativen Folgen angefügt würde.<sup>212</sup> Die

<sup>201</sup> Stocké, Volker (2002), S. 24.

<sup>202</sup> Levin, Irwin P.; Schneider, Sandra L.; Gaeth, Gary J. (1998).

<sup>203</sup> Levin, Irwin P.; Schneider, Sandra L.; Gaeth, Gary J. (1998), S. 149ff.

<sup>204</sup> Levin, Irwin P.; Schneider, Sandra L.; Gaeth, Gary J. (1998), S. 152f.

<sup>205</sup> Levin, Irwin P.; Schneider, Sandra L.; Gaeth, Gary J. (1998), S. 158f.

<sup>206</sup> Levin, Irwin P.; Schneider, Sandra L.; Gaeth, Gary J. (1998), S. 159.

<sup>207</sup> Levin, Irwin P.; Schneider, Sandra L.; Gaeth, Gary J. (1998), S. 159.

<sup>208</sup> Vgl. Levin, Irwin P.; Schneider, Sandra L.; Gaeth, Gary J. (1998), S. 164.

<sup>209</sup> Vgl. Levin, Irwin P.; Schneider, Sandra L.; Gaeth, Gary J. (1998), S. 167.

<sup>210</sup> Vgl. Levin, Irwin P.; Schneider, Sandra L.; Gaeth, Gary J. (1998), S. 168.

<sup>211</sup> Vgl. Levin, Irwin P.; Schneider, Sandra L.; Gaeth, Gary J. (1998), S. 168 mit Verweis auf Meyerowitz, Beth E.; Chaiken, Shelly (1987).

<sup>212</sup> Vgl. Levin, Irwin P.; Schneider, Sandra L.; Gaeth, Gary J. (1998), S. 168.

empirischen Untersuchungen belegen, dass hinsichtlich der „persuasive effectiveness“ eine negative Kodierung zur Aktivierung eines Verlust-Frames wirksamer ist als positive Kodierungen zur Aktivierung eines Gewinn-Frames.<sup>213</sup> Auf oben bezogenes BSE-Beispiel bedeutet dies, dass Frauen eher von der Botschaft „Nicht-Durchführen von BSE bedeutet geringere Chance der Tumorentdeckung“ von einem angeratenen BSE überzeugt werden als bei der anderen Variante.<sup>214</sup> Abbildung 4 verdeutlicht die beschriebenen Zusammenhänge von persuasiver Kommunikation und Goal-Framing.

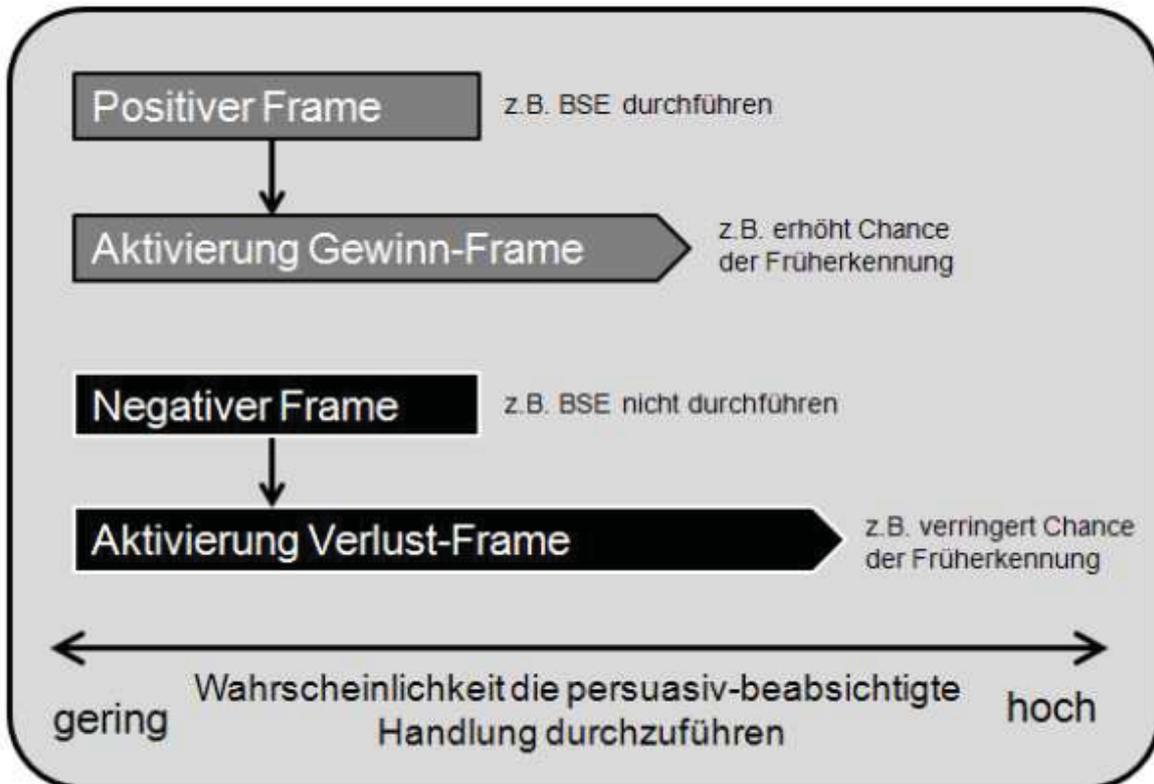


Abbildung 4: Goal-Framing nach Levin et al.<sup>215</sup>

### 3.2 Compliance Goal-Framing

Die Erkenntnisse der Persuasionsforschung lassen sich gut auf den Compliance-Kontext übertragen. Auch die Compliance-Kommunikation ist persuasiv. Sie zielt durchweg darauf ab, sich in konkreten Situation „compliant“ zu entscheiden bzw. zu verhalten, also die Mitarbeiter zur Einhaltung der internen und externen Regeln anzuhalten.

Mit dem regelbasierten und vertrauensbasierten Ansatz stehen quasi zwei unterschiedliche Frames zur Verfügung. Da das Compliance-Marketing die materielle Regelung explizit ausschließt, können alle Compliance-Marketing-Maßnahmen als komplexe Oberflächenstruktur im Sinne der Entscheidungstheorie angesehen werden. Aus Sicht der Rational-Choice Theorie macht es keinen Unterschied, wie z.B. das interne Verbot Geschenke anzunehmen durch das Compliance-Marketing

<sup>213</sup> Levin, Irwin P.; Schneider, Sandra L.; Gaeth, Gary J. (1998), S. 168.

<sup>214</sup> Vgl. Levin, Irwin P.; Schneider, Sandra L.; Gaeth, Gary J. (1998), S. 168.

<sup>215</sup> Darstellung nach Levin, Irwin P.; Schneider, Sandra L.; Gaeth, Gary J. (1998), S. 175.

konnotiert ist. Ob ein Verstoß gegen diese interne Regel einen Vertrauensbruch darstellt oder aber als Regelverstoß bewertet wird, wäre für den homo oeconomicus im Sinne der Rational-Choice Theorie bei seiner Entscheidung irrelevant.

Die beiden Ansätze lassen sich treffend einerseits durch positive und andererseits negative Begrifflichkeiten operationalisieren. Der vertrauensbasierte Ansatz könnte die Folgen der „Regeleinhaltung“ durch den Begriff „Vertrauensbeweis“ glaubwürdig und positiv herausstellen. Diese Begrifflichkeiten lassen sich auch durch entsprechende Negierungen negativ mit „Nicht-Regeleinhaltung“ bedeutet „Vertrauensverlust“ framen. Für die Operationalisierung der regelbasierten Grundtonalität stehen die Begrifflichkeiten „Regelverstoß“ und „Sanktion“ zur Verfügung. Im positiven Frame lautete die Botschaft dann „kein Regelverstoß“ bedeutet „keine Sanktion“ und im negativen Frame „Regelverstoß“ hat eine „Sanktion“ zur Folge. Wie Abbildung 5 zeigt lassen sich die vier möglichen sprachlichen Darstellungen auch in eine Reihenfolge hinsichtlich ihrer vermuteten persuasiven Wirkung bringen.

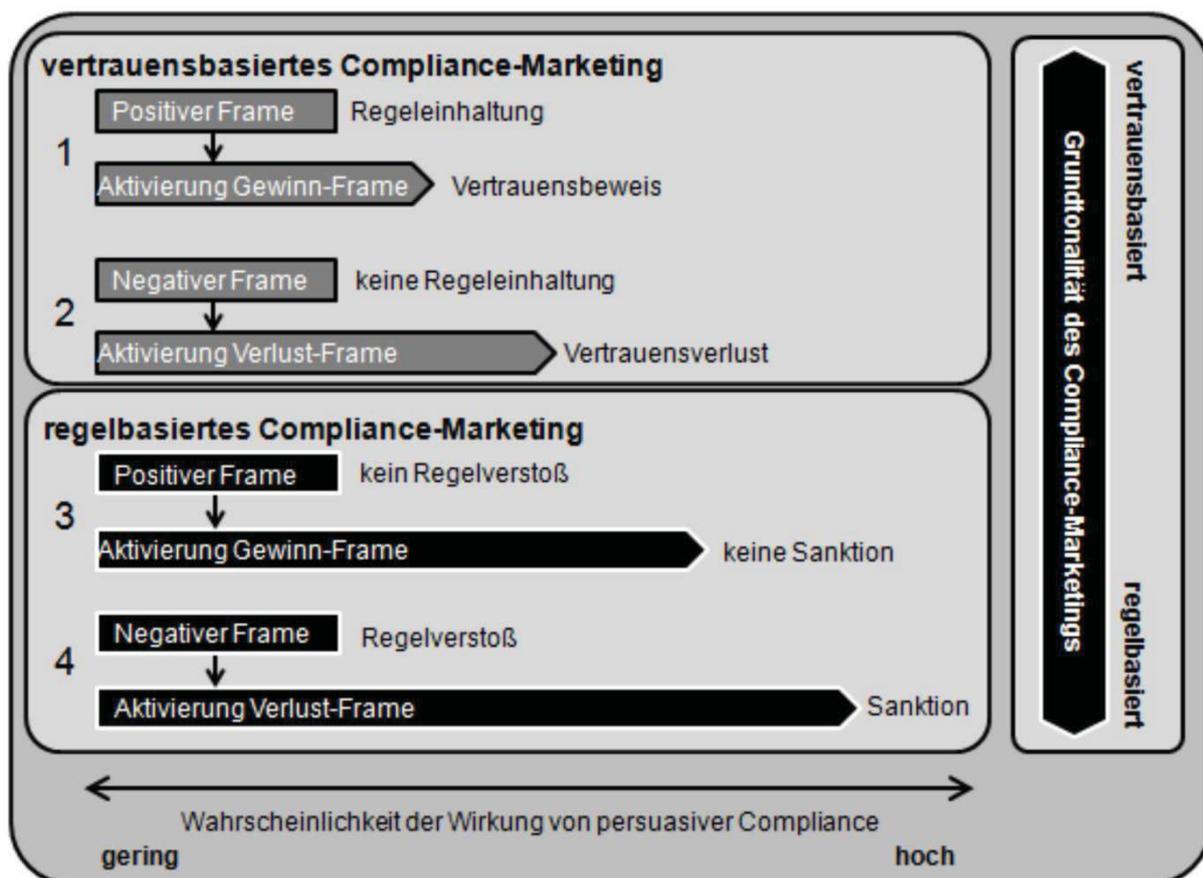


Abbildung 5: vertrauens- versus regelbasiertes Compliance-Framing<sup>216</sup>

Da aus Sicht der Goal-Framing-Theorie negativ geframte Botschaften grundsätzlich persuasiver sind, wird man dem regelbasierten Ansatz eine höhere persuasive Wirkung als dem vertrauensbasierten bescheinigen: Der regelbasierte Ansatz ist nämlich anders als der vertrauensbasierte durchweg mit negativen Kernbotschaften (Überwachung, Kontrolle, Sanktion) konnotiert. Innerhalb der beiden Möglichkeiten des regelbasierten Ansatzes wirkt es zudem auch plausibel, dass eine doppelte

<sup>216</sup> Eigene Darstellung.

Negierung (kein Regelverstoß, keine Sanktion) weniger negativ im Sinne von drohend klingt wie „Regelverstoß und Sanktion“. In der Operationalisierung des vertrauensbasierten Ansatzes wirkt es zudem überzeugender, den positiven Frame anzuwenden: In einer vertrauensbasierten Grundtonalität müssen die positiven Folgen von Vertrauen herausgestellt werden und nicht die negativen. In einer experimentellen Anordnung würde man also die Situationen 1 und 4 gegenüberstellen und auf Framing-Effekte hin überprüfen. Aus theoretischer Sicht der Persuasionsforschung würde die Hypothese lauten, dass ein explizit regelbasiertes Compliance-Marketing persuasiv wirksamer ist als ein rein vertrauensbasiertes.

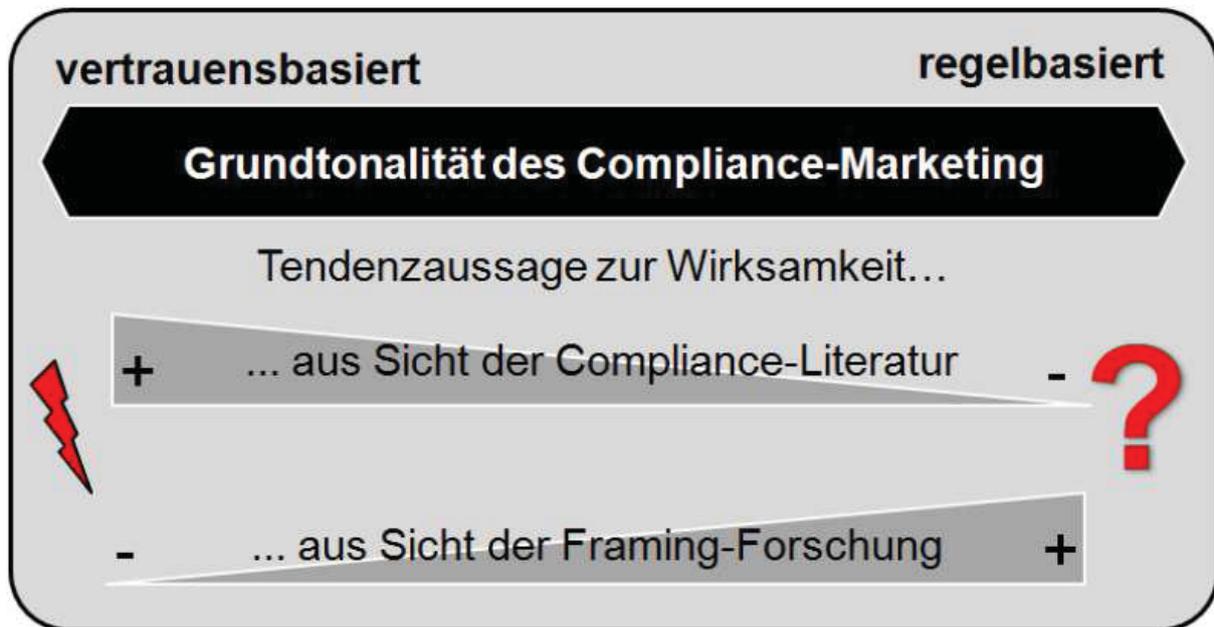
## 4. Zusammenfassung und Ausblick

Compliance ist ein durchaus dynamisches Themengebiet. Dies gilt gleichermaßen für Unternehmenspraxis und Wissenschaft. Anfangs war Compliance rein (formal-)juristisch geprägt. Primär ging es um die Aufstellung und Kontrolle von organisatorischen Regeln. Erst nach und nach – spätestens mit Aufstellung organisatorischer Standards für Compliance Management Systeme – betraten Vertreter anderer Disziplinen die Compliance-Bühne. Inzwischen wird auch in Deutschland zumindest in der Literatur der Trend aus den USA nachvollzogen, Compliance und Ethik- bzw. Wertemanagement in einem immer engeren Kontext zu betrachten. Die Handlungsoptionen hinsichtlich einer regel- oder vertrauensbasierten Compliance-Kultur sind bei weitem nicht als reine Glaubens- oder Geschmackssache anzusehen. Es existieren verschiedene inhaltliche Abhängigkeiten und Wechselwirkungen. Zum einen darf die Compliance-Kultur nicht losgelöst von der vorherrschenden Unternehmenskultur betrachtet werden. Dabei stellen sich sowohl für die allgemeine Unternehmenskultur als auch für die speziellere Compliance-Kultur die schwierige Frage nach Operationalisierung und Messbarkeit. Es gilt, die Konsistenzanforderung zwischen sichtbaren und unsichtbaren Kulturebenen zu erfüllen. Zum anderen darf nicht vergessen werden, dass Compliance in seinem Kern formal-juristischen Anforderungen im Falle des Vorwurfs eines konkreten Organisationsverschuldens genügen muss. Compliance und insbesondere Compliance-Marketing dürfen somit nicht zu einem Selbstzweck verkommen. In der Diskussion über Compliance Management Systeme (CMS) wird immer noch über Sinn und Unsinn bzw. Nutzen gestritten.<sup>217</sup> Unstrittig ist letztlich nur, dass auch das beste CMS Compliance-Verstöße nicht gänzlich verhindern kann. Es ist nicht selbstverständlich, dass Staatsanwaltschaften und Gerichte in einem konkreten Sachverhalt der Existenz eines CMS bzw. einem entsprechenden Zertifikat eines Wirtschaftsprüfers überhaupt eine exkulpernde Wirkung zusprechen. Bei der Ausermittlung eines eingetretenen schwerwiegenden Compliance-Verstoßes lässt sich ohnehin nur schwierig über die dennoch vorhandene grundsätzliche Wirksamkeit präventiver Maßnahmen streiten. Dies gilt umso mehr für die Kulturfrage, nicht zuletzt wegen der schwierigen Messbarkeit. Eine vertrauensbasierte bzw. wertebasierte Compliance-Kultur ist „weicher“ als eine regelbasierte. Die Überlegenheit der Werteorientierung im Sinne besserer oder mindestens gleichwertiger Wirksamkeit für Compliance darf nicht allein auf am Ende doch nur subjektiven wert-moralischen Vorstellungen gründen und sich gar einer Objektivierung entziehen. Sicherlich ist eine werte- und vertrauensbasierte Compliance-Kultur innerhalb des Unternehmens einfacher und auch angenehmer zu vermarkten. Am Ende ist es aber nicht Aufgabe bzw. Sorgfaltspflicht eines ordentlichen Geschäftsmanns bzw. eines Chief Compliance Officers für ein angenehmes Betriebsklima zu sorgen. Vielmehr muss der ordentliche Geschäftsmann die Gefahrenquelle seines Unternehmens inklusive die seiner Angestellten unter Kontrolle haben. Auch aus Sicht der Verhaltensforschung lässt sich eine Antithese zur aktuellen tendenziell vertrauensorientierten Compliance(-Literatur)-Bewegung aufstellen. Die Framing-Theorien postulieren eine höhere Überzeugungskraft von negativen, mit Verlusten verbundenen Botschaften. Compliance muss letztlich in seinem Kern als persuasive Kommunikation aufgefasst und gesteuert werden: Die Mitarbeiter sollen sich am Ende an alle externen und internen Regeln halten. Ob sie dazu letztlich „nur“ wirksam überredet oder sogar ehrlich davon überzeugt sind, ist aus juristischer Sicht irrelevant.

---

<sup>217</sup> Vgl. von Busekist, Konstantin; Hein, Oliver (2012), S. 42f.

Abbildung 6 verdeutlicht die unterschiedlich gerichteten theoriegeleiteten Tendenzaussagen zur Wirksamkeit von Compliance-Marketing.



**Abbildung 6: theoriegeleitete Tendenzaussagen zur Compliance-Wirksamkeit<sup>218</sup>**

Aus theoretischer und praktischer Sicht tut sich somit ein spannendes und zugleich lohnenswertes Untersuchungsfeld auf. Schließlich darf der vermeintliche Gegensatz zwischen der Compliance-Literatur und der Framing-Forschung weder ignoriert werden noch wäre es angemessen, das Compliance-Marketing salomonisch an der Mitte auszurichten. Dennoch bleibt zu hinterfragen, inwiefern die beiden Ansätze „mutually exclusive“ sind.<sup>219</sup> Eventuell lässt sich der Gegensatz auch insofern auflösen oder zumindest relativieren, als dass den Tendenzaussagen unterschiedliche zeitliche Horizonte zugrunde liegen und sich organisatorische Migrationspfade empfehlen lassen. So wäre es eventuell sinnvoll, mit einem stärker regelbasierten Compliance-Marketing zu beginnen und dieses nach und nach durch wertorientierte Elemente zu untermauern. Aber könnte nicht auch die gegenläufige Entwicklung eine wirksame Option darstellen? Allein die Möglichkeit einer derartigen Mehrdimensionalität unterstreicht, dass Compliance-Kultur keinesfalls dem Zufall überlassen werden darf, sondern große Aufmerksamkeit verdient und in hohem Maße von der Methodik und den Steuerungsmöglichkeiten eines (Compliance-) Marketingmanagement-Ansatzes profitieren kann.

<sup>218</sup> Eigene Darstellung.

<sup>219</sup> Vgl. Trevino, Linda Klebe; Weaver, Gary R.; Toffler, Barbara Ley (1999), S. 139.

## Literaturverzeichnis

**Ax**, Thomas; **Schneider**, Matthias; **Scheffen**, Jacob (2010): Rechtshandbuch Korruptionsbekämpfung [Prävention – Compliance – Vergabeverfahren – Sanktionen – Selbstreinigung], Erich Schmidt Verlag, 2. Aufl., Berlin.

**Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.** (2010): „Compliance: 10 Thesen für die Unternehmenspraxis“, Der Betrieb, 64. Jg., Heft 27/28, S. 1509-1518.

**Balk**, Christoph; **Schulte**, Franz; **Westphal**, Frank (2010): „Wann ist eine Compliance-Prüfung nach dem neuen Standard EPS 980 zweckmäßig?“, ZCG – Zeitschrift für Corporate Governance, 5. Jg., Heft 5, S. 242-248.

**Becker**, Wolfgang; **Holzmann**, Robert; **Ulrich**, Patrick (2011): „Non-Compliance in Organisationen“, ZCG – Zeitschrift für Corporate Governance, 6. Jg., Heft 1, S. 5-12.

**Behringer**, Stefan (2010): „Die Organisation von Compliance in internationalen Unternehmen“, ZRFC – Zeitschrift für Risk, Fraud & Compliance, 5. Jg., Heft 1, S. 6-11.

**Behringer**, Stefan (Hrsg.) (2011): Compliance kompakt [Best Practice im Compliance-Management], Erich Schmidt Verlag, 2. Aufl., Berlin.

**Behringer**, Stefan (2011a): Compliance – Modeerscheinung oder Prüfstein für gute Unternehmensführung?, in: Behringer, Stefan (Hrsg.) (2011): Compliance kompakt [Best Practice im Compliance-Management], Erich Schmidt Verlag, 2. Aufl., Berlin, S. 31-52.

**Behringer**, Stefan (2011b): Die Organisation von Compliance in Unternehmen, in: Behringer, Stefan (Hrsg.) (2011): Compliance kompakt [Best Practice im Compliance-Management], Erich Schmidt Verlag, 2. Aufl., Berlin, S. 381-400.

**Benz**, Jochen; **Heißner**, Stefan; **John**, Dieter; **Möllering**, Jürgen (2007): Korruptionsprävention in Wirtschaftsunternehmen und durch Verbände, in: Dölling, Dieter (Hrsg.) (2007): Handbuch der Korruptionsprävention, C.H. Beck, 1. Aufl. München, S. 41-79.

**Bergmoser**, Ulrich; **Theusinger**, Ingo; **Gushurst**, Klaus-Peter (2008): „Corporate Compliance – Grundlagen und Umsetzung“, Betriebs-Berater Special zum 63. Jg., Heft 25, S. 1-11.

**Beste**, Christoph (2010): Praktische Umsetzung des Compliance-Programms aus Beratungssicht, in: Göring, Helmut; Inderst, Cornelia; Bannenberg, Britta (Hrsg.) (2010): Compliance [Aufbau-Management-Risikobereiche], C. F. Müller, 1. Aufl., München, S. 127-152.

**Benz**, Jochen; **Klindt**, Thomas (2010): „Compliance 2020 – ein Blick in die Zukunft“, Betriebs-Berater, 65. Jg., Heft 49, S. 2977-2980.

**Biermann**, Kai (2009): „Bahn-Spitzelei – Mehdorns Jagd nach Maulwürfen“, 31.01.2009, Zeit Online, <http://www.zeit.de/online/2009/06/spitzelaffaere-bahn-mehdorn>, verfügbar, Stand: 18. Februar 2012.

**Bonenberger**, Saskia (2009): Wertemanagement – Bedeutung eines überzeugenden Wertemanagements, in: Jäger, Axel; Rödl, Christian; Campos Nave, José A. (Hrsg.) (2009): Praxishandbuch Corporate Compliance [Grundlagen-Checklisten-Implementierung], WILEY-VCH Verlag, 1. Aufl., Weinheim, S. 419-434.

**Briegel**, Torsten (2009): Einrichtung und Ausgestaltung unternehmensinterner Whistleblowing-Systeme, Gabler Verlag, 1. Aufl., Wiesbaden.

**Bürkle**, Jürgen (2005): „Corporate Compliance – Pflicht oder Kür für den Vorstand der AG?“, Betriebs-Berater, 60. Jg., Heft 11 S. 565-570.

**von Busekist**, Konstantin; **Hein**, Oliver (2012): „Der IDW PS 980 und die allgemeinen rechtlichen Mindestanforderungen an ein wirksames Compliance Management System (1) – Grundlagen, Kultur, Ziele“, CCZ – Corporate Compliance Zeitschrift, 5. Jg., Heft 2, S. 41-48.

**Bussmann**, Kai; **Salvenmoser**, Stefan (2008): „Der Wert von Compliance und Unternehmenskultur – Ergebnisse der aktuellen Studie von PricewaterhouseCoopers zur Wirtschaftskriminalität“, CCZ – Corporate Compliance Zeitschrift, 1. Jg., Heft 5, S. 192-196.

**Bussmann**, Kai (2009): „Steinbeis-Compliance und Integrity Monitor“, ZRFC – Zeitschrift für Risk, Fraud & Compliance, 4. Jg., Heft 5, S. 220-226.

**Cauers**, Lutz; **Haas**, Klaus; **Jakob**, Alexander; **Kremer**, Friedhelm; **Schartmann**, Bernd; **Welp**, Oliver (2008): „Ist der gegenwärtig viel diskutierte Begriff "Compliance" nur alter Wein in neuen Schläuchen?“, Der Betrieb, 61. Jg., Heft 50, S. 2717-2719.

**Compliance von A-Z o.V.** (2010a): Begriff: Compliance, in: Grützner, Thomas; Jakob (Hrsg.) (2010): Compliance von A-Z, C. H. Beck, 1. Aufl., München, S. 45.

**Compliance von A-Z o.V.** (2010b): Begriff: Compliance Kultur, in: Grützner, Thomas; Jakob (Hrsg.) (2010): Compliance von A-Z, C. H. Beck, 1. Aufl., München, S. 46.

**Compliance von A-Z o.V.** (2010c): Begriff: Compliancemanagementsystem, in: Grützner, Thomas; Jakob (Hrsg.) (2010): Compliance von A-Z, C. H. Beck, 1. Aufl., München, S. 47.

**Compliance von A-Z o.V.** (2010d): Begriff: Whistleblower, in: Grützner, Thomas; Jakob (Hrsg.) (2010): Compliance von A-Z, C. H. Beck, 1. Aufl., München, S. 155f.

**Compliance von A-Z o.V.** (2010e): Begriff: Zero Tolerance Policy, in: Grützner, Thomas; Jakob (Hrsg.) (2010): Compliance von A-Z, C. H. Beck, 1. Aufl., München, S. 158.

**Dahinden**, Urs (2006): Framing [Eine integrative Theorie der Massenkommunikation], UVK Verlag, 1. Aufl., Konstanz.

**Enke**, Margit; **Reimann**, Martin (2003): Kulturell bedingtes Investorenverhalten, Freiburger Arbeitspapiere # 08/2003, Technische Universität Bergakademie Freiberg, Freiberg.

**Eisolt**, Dirk (2010): „Prüfung von Compliance-Management-Systemen: erste Überlegungen zu IDW EPS 980“, Betriebs-Berater, 65. Jg., Heft 31, S. 1843-1848.

**Esser**, Hartmut (1996): Die Definition der Situation“, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 48. Jg., S. 1-34.

**Falk**, Armin; **Kosfeld**, Michael (2006): „The hidden cost of control“, The American Economic Review, 96. Jg., Heft 5, S. 1611-1630.

**Fett**, Thorsten; **Theusinger**, Ingo (2010): „Compliance im Konzern – Rechtliche Grundlagen und praktische Umsetzung“, Betriebs-Berater Special zum 65. Jg., Heft 50, S. 6-14.

**Fischer**, Heimo; **Hucko**, Margret (2009): „MAN-Chef-stürzt über Affäre“, Financial Times Deutschland, 10. Jg., 24.11.2009, S. 1.

**Fissenewert**, Peter (2011a): Legal Compliance und Haftung, in: Behringer, Stefan (Hrsg.) (2011): Compliance kompakt [Best Practice im Compliance-Management], Erich Schmidt Verlag, 2. Aufl., Berlin, S. 53-74.

**Fissenewert**, Peter (2011b): Compliance Management contra Wirtschaftskriminalität, in: Behringer, Stefan (Hrsg.) (2011): Compliance kompakt [Best Practice im Compliance-Management], Erich Schmidt Verlag, 2. Aufl., Berlin, S. 75-85.

**Flitsch**, Martina (2010): Rechtliche und sonstige Grundlagen für Compliance - Österreich, in: Göring, Helmut; Inderst, Cornelia; Bannenberg, Britta (Hrsg.) (2010): Compliance [Aufbau-Management-Risikobereiche], C. F. Müller, 1. Aufl., München, S.29-66.

**Fromm**, Thomas (2006): „Bandenkriminalität bei Siemens“, Financial Times Deutschland, 7. Jg., 23.11.2006, S. 1.

**Fromm**, Thomas; **Ott**, Karl (2009): „MAN: Verdacht auf Korruption – Bestechung, Scheinfirmen und falsche Rechnungen“, Süddeutsche Zeitung, 07.05.2009, <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/man-verdacht-auf-korruption-bestechung-scheinfirmen-und-falsche-rechnungen-1.455595>, verfügbar, Stand: 18. Februar 2012.

**Gehrmann**, Wolf (2008): „Korruption – Herr der schwarzen Kassen“, Die Zeit, Nr. 23, 29.05.2008, <http://www.zeit.de/2008/23/Siemens-Prozess>, verfügbar, Stand: 18. Februar 2012.

**Goffman**, Erving (1974): Frame Analysis. An Essay on the Organization of Experience, Harper & Row, 1, Aufl., New York.

**Gößwein**, Georg; **Hohmann**, Olaf (2011): „Modelle der Compliance-Organisation in Unternehmen – Wider den Chief Compliance Officer als, Überoberverantwortungsnehmer‘“, Betriebs-Berater, 66. Jg., Heft 16, S. 963-968.

**Graf**, Christian; **Stober**, Rolf (Hrsg.) (2010): Der Ehrbare Kaufmann und Compliance [Zur Aktivierung eines klassischen Leitbilds für die Compliancediskussion], Verlag Dr. Kovac, 1. Aufl., Hamburg.

**Grützner**, Thomas; **Jakob**, Alexander (2010): Vorwort, in: Grützner, Thomas; Jakob, Alexander (Hrsg.) (2010): Compliance von A-Z, C. H. Beck, 1. Aufl., München, S. 5-6.

**Grummer**, Jan-Menko; **Seeburg**, Julia (2011): SOX und BilMoG Compliance, in: Behringer, Stefan (Hrsg.) (2011): Compliance kompakt [Best Practice im Compliance-Management], Erich Schmidt Verlag, 2. Aufl., Berlin, S.143-166.

**Hamann**, Hanjo (2011): „Compliance und Unternehmenskultur als Verhaltenssteuerung“, CCZ – Corporate Compliance Zeitschrift, 4. Jg., Heft 5, S. V-VIII.

**Haßmann**, Volker; **Rösch**, Frank (2012): „Compliance: Recht komplex!“, BIP - Best in Procurement, 3. Jg., Heft 1, S. 15-19.

**Hauschka**, Christoph E.; **Greeve**, Gina (2007): „Compliance in der Korruptionsprävention – was müssen, was sollen, was können die Unternehmen tun?“, Betriebs-Berater, 62. Jg., Heft 4, S. 165-173.

**Hauschka**, Christoph E. (2007a): Allgemeine Unternehmensorganisation - Einführung, in: Hauschka, Christoph E. (Hrsg.) (2007): Corporate Compliance

[Handbuch der Haftungsvermeidung in Unternehmen], C. H. Beck, 1. Aufl., München, S. 1-25.

**Hauschka**, Christoph E. (2007b): Bereichs- und aufgabenspezifische Unternehmensorganisation – Rechtsabteilung, in: Hauschka, Christoph E. (Hrsg.) (2007): Corporate Compliance [Handbuch der Haftungsvermeidung in Unternehmen], C. H. Beck, 1. Aufl., München, S. 311-318.

**Hauschka**, Christoph E. (Hrsg.) (2007): Corporate Compliance [Handbuch der Haftungsvermeidung in Unternehmen], C. H. Beck, 1. Aufl., München.

**Hauschka**, Christoph E. (2008): Einführung, in: Umnuß, Karsten (Hrsg.) (2008): Corporate Compliance Checklisten [Rechtliche Risiken im Unternehmen erkennen und vermeiden], C. H. Beck, 1. Aufl., München, S. VII-XIII.

**Hauschka**, Christoph E. (Hrsg.) (2010): Corporate Compliance [Handbuch der Haftungsvermeidung in Unternehmen], C. H. Beck, 2. Aufl., München.

**Heinrich**, Michael (2001): Nichts ist so ansteckend wie ein gutes Vorbild. Rückblick und Ausblick partnerschaftlicher Unternehmenskultur, in: Bertelsmann Stiftung & Hans-Böckler-Stiftung o.V. (Hrsg.) (2001): Praxis Unternehmenskultur. Herausforderungen gemeinsam bewältigen“, Band 1 Erfolgsfaktor Unternehmenskultur, Verlag Bertelsmann Stiftung, 1. Aufl., Gütersloh, S. 129-140.

**Herzog**, Henning (2011): „Reif für Null-Toleranz?“, ZRFC – Zeitschrift für Risk, Fraud & Compliance, 6. Jg., Heft 6, S. 241.

**Hopson**, Mark D.; **Graham Koehler**, Kristin (2008): „Effektive ethische Compliance-Programme im Sinne der United States Federal Sentencing Guidelines“ CCZ – Corporate Compliance Zeitschrift, 1. Jg., Heft 6, S. 208-213.

**Horney**, Jörg; **Kuhlmann**, Matthias (2010): „Der Entwurf des IDW für einen Standard zur Prüfung von Compliance-Management-Systemen aus Sicht der Unternehmenspraxis“, CCZ – Corporate Compliance Zeitschrift, 3. Jg., Heft 5, S. 192-195.

**Inderst**, Cornelia (2010a): Der Aufbau einer Compliance-Abteilung, in: Görling, Helmut; Inderst, Cornelia; Bannenberg, Britta (Hrsg.) (2010): Compliance [Aufbau-Management-Risikobereiche], C. F. Müller, 1. Aufl., München, S. 83-101.

**Inderst**, Cornelia (2010b): Compliance-Organisation in der Praxis, in: Görling, Helmut; Inderst, Cornelia; Bannenberg, Britta (Hrsg.) (2010): Compliance [Aufbau-Management-Risikobereiche], C. F. Müller, 1. Aufl., München, S. 103-178.

**Institut der deutschen Wirtschaftsprüfer e.V. (Hrsg.)** (2011): IDW Prüfungsstandard: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen (IDW PS 980) (Stand: 11.03.2011), IDW Verlag, 1. Aufl., Düsseldorf.

**Itzen**, Uta (2008): „Richtungswechsel, Bestandsaufnahme, Prävention: Das Gerüst einer erfolgreichen Compliance-Strategie“, Betriebs-Berater, 63. Jg., Heft 25, S. 12-16.

**Jäger**, Axel; **Rödl**, Christian; **Campos Nave**, José A. (Hrsg.) (2009): Praxishandbuch Corporate Compliance [Grundlagen-Checklisten-Implementierung], WILEY-VCH Verlag, 1. Aufl., Weinheim.

**Karg**, Peter W.; **Lurse**, Klaus; **Meister**, Hans-Peter (2001): Unternehmenskultur gestalten – die zentrale Führungsaufgabe, in: Bertelsmann Stiftung & Hans-Böckler-Stiftung o.V. (Hrsg.) (2001): Praxis Unternehmenskultur. Herausforderungen

gemeinsam bewältigen“, Band 1 Erfolgsfaktor Unternehmenskultur, Verlag Bertelsmann Stiftung, 1. Aufl., Gütersloh, S. 37-55.

**Klindt**, Thomas (2010): „Wenn die Einführung von Compliance ansteht: Moderierte Diskussionen in Geschäftsführung, Vorstand und Aufsichtsrat“, Betriebs-Berater Special zum 65. Jg., Heft 50, S. 1-2.

**Kuhn**, Kristine M. (1997): „Communicating Uncertainty: Framing Effects on Responses to Vague Probabilities“, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 71. Jg., Heft 1, S. 55-83.

**Lampert**, Thomas (2007): Compliance-Organisation, in: Hauschka, Christoph E. (Hrsg.) (2007): Corporate Compliance [Handbuch der Haftungsvermeidung in Unternehmen], C. H. Beck, 1. Aufl., München, S. 142-155.

**Levin**, Irwin P.; **Schneider**, Sandra L.; **Gaeth**, Gary J. (1998): „All frames are not created equal: a typology and critical analysis of framing effects“, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 76. Jg., Heft 2, S. 149-188.

**Leyendecker**, Hans (2007): „Dritter Prozess in VW-Affäre – Es geht um Geld und Lust“, Süddeutsche Zeitung, 15.11.2007, <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/dritter-prozess-in-vw-afaeere-es-geht-um-geld-und-lust-1.889054>, verfügbar, Stand: 18. Februar 2012.

**Leyendecker**, Hans; **Ott**, Klaus (2009): „Deutsche Bank: Spitzelaffäre – Größenwahn und Paranoia“, Süddeutsche Zeitung, 14.07.2009, <http://www.sueddeutsche.de/geld/deutsche-bank-spitzelaffaere-groessenwahn-und-paranoia-1.161136>, verfügbar, Stand: 18. Februar 2012.

**Leyendecker**, Hans; **Ott**, Klaus (2011): „Korruptionsaffäre Ferrostaal – Schmiergeld für Gaddafis Regime“, Süddeutsche Zeitung, 14.07.2011, <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/korruptionsaefaeere-ferrostaal-schmiergeld-fuer-gadaffis-regime-1.1119949>, verfügbar, Stand: 18. Februar 2012.

**Lösler**, Thomas (2005): „Das moderne Verständnis von Compliance im Finanzmarktrecht“, NZG - Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht, 8. Jg., Heft 3, S. 104-108.

**Löwer**, Chris (2009): „Bespitzelung – Mitarbeiter unter Generalverdacht“, Süddeutsche Zeitung, 02.05.2009, <http://www.sueddeutsche.de/karriere/bespitzelung-mitarbeiter-unter-generalverdacht-1.451344>, verfügbar, Stand: 18. Februar 2012.

**Mayerl**, Jochen (2009): Kognitive Grundlagen sozialen Verhaltens [Framing, Einstellungen und Rationalität], VS Verlag für Sozialwissenschaften, 1. Aufl., Wiesbaden.

**Manager-Magazin.de o.V.** (2007a): „Siemens – Ruf als Arbeitgeber beschädigt“, in: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,519109,00.html>, verfügbar, Stand: 04. Februar 2012.

**Manager-Magazin.de o.V.** (2007b): „Siemens- Scheinfirmen und Tarnkonten“, 13.03.2007, in: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,471358,00.html>, verfügbar, Stand: 04. Februar 2012.

**Marschlich**, Annette (2010): „Praxis der Compliance Organisation: Globale vs. lokale Richtlinien“, CCZ – Corporate Compliance Zeitschrift, 3. Jg., Heft 2, S. 75-76.

- Marshall**, Greg W.; **Mowen**, John C.; **Stone**, Thomas H. (1995): „Risk Taking in Sales-Force Selection Decisions: The Impact of Decision Frame and Time“, *Psychology and Marketing*, 12. Jg., Heft 4, S. 265-285.
- Meffert**, Heribert; **Burmann**, Christoph; **Kirchgeorg**, Manfred (2012): *Marketing [Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung]*, Gabler Verlag, 11. Aufl., Wiesbaden.
- Mentzel**, Klaus (2010): Integritätsmanagement als Waffe gegen Wirtschaftskriminalität, in: Görling, Helmut; Inderst, Cornelia; Bannenberg, Britta (Hrsg.) (2010): *Compliance [Aufbau-Management-Risikobereiche]*, C. F. Müller, 1. Aufl., München, S.166-178.
- Meyerowitz**, Beth E.; **Chaiken**, Shelly (1987): „The effect of message framing on breast self-examination attitudes, intentions, and behavior“, *Journal of Personality and Social Psychology*, 5. Jg., Heft 3, S. 500-510.
- Moosmayer**, Klaus (2010): *Compliance [Praxisleitfaden für Unternehmen]*, ], C. H. Beck, 1. Aufl., München.
- Müller**, Eva (2007): „Siemens – Späte Einsicht“, *Manager Magazin*, 30. Jg., Heft 1, 2007, S. 12-13.
- Paine**, Lynn Sharp (1994): „Managing for Organizational Integrity“, *Harvard Business Review*, 72. Jg., Heft 2, S. 106-117.
- Pape**, Jonas (2009): „Zur Wirksamkeit von Corporate Compliance“, *CCZ – Corporate Compliance Zeitschrift*, 2. Jg., Heft 6, S. 233-236.
- Pape**, Jonas (2011): *Corporate Compliance – Rechtspflichten zur Verhaltenssteuerung von Unternehmensangehörigen in Deutschland und den USA*, Berliner Wissenschafts-Verlag, 1. Aufl., Berlin.
- Pelz**, Christian (2009): „Compliance als Spagat zwischen Mitarbeiterkontrolle und Mitarbeitermotivation“, *ZRFC – Zeitschrift für Risk, Fraud & Compliance*, 4. Jg., Heft 6, S. 259-263.
- Poppe**, Sina (2010): Begriffsbestimmung Compliance: Bedeutung und Notwendigkeit, in: Görling, Helmut; Inderst, Cornelia; Bannenberg, Britta (Hrsg.) (2010): *Compliance [Aufbau-Management-Risikobereiche]*, C. F. Müller, 1. Aufl., München, S. 1-12.
- Prantl**, Heribert (2007): „VW-Korruptionsskandal – Der böse Wolf im Strafgericht“, *Süddeutsche Zeitung*, 27.11.2007, <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/vw-korruptionsskandal-der-boese-wolf-im-straengericht-1.790264> verfügbar, Stand: 18. Februar 2012.
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex** (Hrsg.) (2010): *Deutscher Corporate Governance Kodex*, Fassung vom 26.05.2010, <http://www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/index.html> verfügbar, Stand: 25. März 2012.
- Reimann**, Martin (2005): *Modellierung von Investorenverhalten*, Deutscher Universitäts-Verlag, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Remberg**, Meinhard (2012): „Wie viel Compliance braucht der Mittelstand?“, *Betriebs-Berater*, 67. Jg., Heft 3, S. 1.
- Rieder**, Markus; **Falge**, Stefan (2010): *Rechtliche und sonstige Grundlagen für Compliance - Deutschland*, in: Görling, Helmut; Inderst, Cornelia; Bannenberg, Britta

(Hrsg.) (2010): Compliance [Aufbau-Management-Risikobereiche], C. F. Müller, 1. Aufl., München, S.13-29.

**Sackmann**, Sonja (2004): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur, Gabler, 1. Aufl., Wiesbaden.

**Schefold**, Christian (2011): „Compliance Management-Systeme nach deutschen Standard“, ZRFC – Zeitschrift für Risk, Fraud & Compliance, 6. Jg., Heft 5, S. 221-227.

**Schneider**, Uwe H. (2003): „Compliance als Aufgabe der Unternehmensleitung“, ZIP - Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 24. Jg., Heft 15, S. 645-650.

**Schwenker**, Burkhard (2010): Corporate Responsibility als Schlüssel für Compliance, in: Görling, Helmut; Inderst, Cornelia; Bannenberg, Britta (Hrsg.) (2010): Compliance [Aufbau-Management-Risikobereiche], C. F. Müller, 1. Aufl., München, S.153-166.

**Seibert**, Ulrich (2007): Vorwort, in: Hauschka, Christoph E. (Hrsg.) (2007): Corporate Compliance [Handbuch der Haftungsvermeidung in Unternehmen], C. H. Beck, 1. Aufl., München, o.S.

**Spiegel Online o.V.** (2010): „Spitzelaffäre – Telekom-Mitarbeiter muss dreieinhalb Jahre in Haft“, 30.11.2010, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,731993,00.html>, verfügbar, Stand: 18. Februar 2012.

**Steinmann**, Horst; **Schreyögg**, Georg (2005): Management [Grundlagen der Unternehmensführung], Gabler, 6. Aufl., Wiesbaden.

**Stephan**, Hans-Jürgen; **Pauthner-Seidel**, Jürgen (2010): Compliance-Managementsysteme für Unternehmensrisiken im Bereich des Wirtschaftsstrafrechts, in: Hauschka, Christoph E. (Hrsg.) (2010): Corporate Compliance [Handbuch der Haftungsvermeidung in Unternehmen], C. H. Beck, 2. Aufl., München, S. 637-686.

**Stocké**, Volker (2002): Framing und Rationalität [Die Bedeutung der Informationsdarstellung für das Entscheidungsverhalten], R. Oldenbourg Verlag, 1. Aufl., München.

**Süddeutsche.de o.V.** (2009): „Edeka: Spitzelaffäre – Schnüffeleien im Privatauto“, 30.11.2009, <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/edeka-spitzelaffaere-schnueffeleien-im-privatauto-1.137244>, verfügbar, Stand: 18. Februar 2012.

**Süßbrich**, Katrin (2009): Compliance in der arbeitsrechtlichen Praxis, in: Wacker, Gregor; van Laak, Hendrik (Hrsg.) (2009): Compliance in der Unternehmerpraxis, Gabler, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 221-242.

**Tenbrock**, Christian (2007): „Wirtschaftskriminalität – Illegal ist ganz normal“, Die Zeit, 11.10.2007, 42, 2007, <http://www.zeit.de/2007/42/Kolumne-Wirtschaftskriminalitaet>, verfügbar, Stand: 18. Februar 2012.

**Trevino**, Linda Klebe; **Weaver**, Gary R.; **Toffler**, Barbara Ley (1999): „Managing Ethics and Legal Compliance: ‚What works and what hurts‘“, California Management Review, 41. Jg., Heft 2, S. 131-151.

**Vetter**, Eberhard (2009): Compliance in der Unternehmerpraxis, in: Wacker, Gregor; van Laak, Hendrik (Hrsg.) (2009): Compliance in der Unternehmerpraxis, Gabler, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 33-47.

**Vieler**, Bettina (2011): „GRC-Report: Konzeption und Implementierung eines CMS“, ZRFC – Zeitschrift für Risk, Fraud & Compliance, 6. Jg., Heft 2, S. 93-95.

**Vogt**, Volker (2011): Labour Compliance und Investigations, in: Behringer, Stefan (Hrsg.) (2011): Compliance kompakt [Best Practice im Compliance-Management], Erich Schmidt Verlag, 2. Aufl., Berlin, S. 87-108.

**Waldzus**, Dagmar (2011): Whistleblowing in Deutschland: Ungeliebtes Stiefkind des Gesetzgebers?, in: Behringer, Stefan (Hrsg.) (2011): Compliance kompakt [Best Practice im Compliance-Management], Erich Schmidt Verlag, 2. Aufl., Berlin, S. 311-333.

**Waldzus**, Dagmar; **Behringer**, Stefan (2011): Best Practice bei der Einführung eines Verhaltenskodex, in: Behringer, Stefan (Hrsg.) (2011): Compliance kompakt [Best Practice im Compliance-Management], Erich Schmidt Verlag, 2. Aufl., Berlin, S. 335-358.

**Wecker**, Gregor; **Galla**, Stefan (2009): Pflichten der Geschäftsleitung & Aufbau einer Compliance Organisation, in: Wacker, Gregor; van Laak, Hendrik (Hrsg.) (2009): Compliance in der Unternehmerpraxis, Gabler, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 49-72.

**Westerlund**, Gunnar; **Sjöstrand**, Sven-Erik (1981): Organisationsmythen, Klett-Cotta Verlag, 1. Aufl., Stuttgart.

**Wieland**, Josef (2002): WerteManagement und Corporate Governance, KleM – Working Paper Nr. 03/2002, Fachhochschule Konstanz.

**Wieland**, Josef (2008): „Unternehmensethik und Compliance Management – Zwei Seiten einer Medaille“, CCZ – Corporate Compliance Zeitschrift, 1. Jg., Heft 1, S. 15-17.

**Zeit Online o.V.** (2009): „Spitzelaffäre – Bahn sammelte Krankenakten von Mitarbeitern“, 04.08.2009, <http://www.zeit.de/online/2009/32/bahn-datenschutz-mitarbeiter>, verfügbar, Stand: 18. Februar 2012.



**Otto von Guericke University Magdeburg**  
Faculty of Economics and Management  
P.O. Box 4120 | 39016 Magdeburg | Germany

Tel.: +49 (0) 3 91/67-1 85 84  
Fax: +49 (0) 3 91/67-1 21 20

**[www.fww.ovgu.de/femm](http://www.fww.ovgu.de/femm)**

ISSN 1615-4274