Kriminologie, Kriminalpolitik und Strafrecht aus internationaler Perspektive

Criminologie, politique criminelle et droit pénal dans une perspective internationale

Criminology, Criminal Policy and Criminal Law in an International Perspective

Festschrift für Martin Killias
zum 65. Geburtstag

Mélanges en l'honneur de Martin Killias
à l'occasion de son 65e anniversaire

Essays in honour of Martin Killias
on the occasion of his 65th birthday

Herausgeber/Editeurs/Editors

André Kuhn
Pierre Margot
Marcelo F. Aebi
Christian Schwarzenegger
Andreas Donatsch
Daniel Jositsch

Stämpfli Verlag

Zitiervorschlag: Festschrift Martin Killias

Foto: Adri Pol, mit freundlicher Genehmigung des Fotografen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere das Recht der Vervielfältigung, der Verbreitung und der Übersetzung. Das Werk oder Teile davon dürfen ausser in den gesetzlich vorgesehenen Fällen ohne schriftliche Genehmigung des Verlags weder in irgendeiner Form reproduziert (z.B. fotokopiert) noch elektronisch gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Tous droits réservés, en particulier le droit de reproduction, de diffusion et de traduction. Sans autorisation écrite de l'éditeur, l'œuvre ou des parties de celle-ci ne peuvent pas être reproduites, sous quelque forme que ce soit (photocopies, par exemple), ni être stockées, transformées, reproduites ou diffusées électroniquement, excepté dans les cas prévus par la loi.

This publication is protected by international copyright law. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying or otherwise, without the prior permission of the publishers except in cases permitted by law.

Gesamtherstellung: Stämpfli Publikationen AG, Bern
Réalisation intégrale par Stämpfli Publications SA, Berne
Produced by Stämpfli Publications Ltd., Berne

© Stämpfli Verlag AG Bern · 2013
© Stämpfli Editions SA Berne · 2013
© Stämpfli Publishers Ltd., Berne · 2013

Printed in Switzerland

www.staempfliverlag.com

ISBN Print 978-3-7272-2967-1
ISBN Judocu 978-3-0354-0945-1



Compliance & Integrity

Strategien für konformes Verhalten in Unternehmen

ALEXANDER SCHUCHTER*, MICHAEL LEVI**

Inhaltsverzeichnis

Abstract 411
I. Einleitung 412
II. Regelkonformes Verhalten durch Strategien fördern 413
1. Von aussen auferlegtes *Compliance* 414
2. Von innen gelebtes *Integrity* 417
III. Schlussbemerkungen 419
Bibliographie 421

Abstract

This article revisits two strategies, «Compliance» & «Integrity», which serve as a basis for the development of anti-fraud measures and conformist behaviour in companies. While the idea of «Compliance» originally arises from avoiding legal sanctions, «Integrity» is rather connected to the concept of intrinsic «Self-Governance». Regarding the causes of white-collar crime we illustrate some places where a synergistic effect of combining both strategies can be created. By enabling target-oriented control of anti-fraud measures, a strategy fusion could effective contribute to a business environment that is compliant with the prevailing cultural rules. Thus, it should be possible to made progress against all the elements of the «Fraud Diamond» (physical opportunity, motivation, rationalization and capability of committing a crime).

Die in der vorliegenden Arbeit beschriebenen Strategien «*Compliance*» & «*Integrity*» werden als eine Grundlage zur Entwicklung von unternehmensinternen Massnahmen für regelkonformes Verhalten verstanden. Während die ursprüngliche «*Compliance*»-Idee hauptsächlich auf einem Vermeiden von rechtlichen Sanktionen basiert, baut «*Integrity*» auf einem intrinsischen «*Self-Governance*» auf. Mit Blick auf die Entstehungsgründe von Wirtschaftskri-

* Dr. oec. HSG Alexander Schuchter ist Dozierender und Gremienvertreter der School of Management an der Universität St. Gallen (HSG).
** Prof. Michael Levi, Ph.D., D.Sc. (Econ.) ist Professor am Centre for Crime, Law and Justice, School of Social Sciences an der Cardiff University in Wales.

minalität wird dargestellt, wo eine Strategiekombination Synergieeffekte schaffen kann. Diese Zusammenführung soll es ermöglichen «*Antifraud*»-Massnahmen zielgerichtet zu steuern, um alle Elemente des «*Fraud Diamond*» (Tatgelegenheit, Motivation, Rationalisierung sowie Fähigkeit) zu erreichen.

I. Einleitung

Lediglich auf Gesetze oder extern vorgegebene Standards zu setzen ist nicht minder naiv als dies auszublenden und sich ganz auf die moralischen Werte der Führungskräfte zu verlassen. Nicht alle Gelegenheiten werden zugunsten des Einzelnen oder des gesamten Unternehmens gesetzeswidrig ausgenutzt. Dennoch können sich, wo Individuen handeln, gewisse Spielräume ergeben. Selbst mit einem effektiven unternehmensspezifischen «*Compliance* Management System»[1] lassen sich wirtschaftskriminelle Gelegenheiten, die vom potenziellen Täter als «attraktiv» betrachtet werden, in der unternehmerischen Praxis nicht immer einfach reduzieren. Eine Unverwundbarkeit gegen fraudulente Handlungen können selbst die wohlüberlegtesten Systeme nicht garantieren. Doch deshalb ganz auf entsprechende Strategien zu verzichten, kann ein unter Umständen kostspieliges (in einigen Fällen sogar existenzbedrohendes) Risiko mit sich bringen. Die beiden in der vorliegenden Arbeit behandelten Strategien «*Compliance*» & «*Integrity*» sollen als eine Grundlage verstanden werden, um regelkonformes Verhalten in Unternehmen zu fördern.

Die Autoren dieser Arbeit erklären eine Strategiezusammensetzung, welche einer Entwicklung von Massnahmen (die gezielt auf die Ursachen fraudulenter Handlungen einwirken) dienlich sein kann. Dabei wird auf einen der bekanntesten Erklärungsansätze der Entstehungsgründe fraudulenter Handlungen zurückgegriffen: das von Cressey entwickelte in Wissenschaft sowie Praxis (beispielsweise in Form von internationalen Auditing-Standards) bis heute relevante «*Fraud Triangle*»[2]. Nach diesem Rahmenwerk kann Wirtschaftskriminalität auftreten, wenn drei Bedingungen erfüllt sind: 1. Gelegenheit als zwingende Voraussetzung zur Tatausübung, 2. Motivation (bestehend aus Anreiz plus Druck) sowie 3. Rationalisierung der Tat (tatrechtfertigende innere Stimme, «das Unternehmen schuldet es mir, es steht mir mehr zu» et

1 Durch ein «Compliance Management System» (CMS) soll Regelkonformität in Unternehmen sichergestellt werden. Im Jahr 2011 veröffentlichte der TÜV Rheinland einen «Standard für Compliance Management Systeme» (TR CMS 101:2011). Im Rahmen der Durchführung eines unternehmensinternen Systemaudits kann nun ein bescheinigtes Zertifikat erlangt werden, wobei dies nicht garantiert, dass das Unternehmen tatsächlich alle geltenden «Compliance»-Anforderungen erfüllt. Vgl. TÜV Rheinland (2011), S. 5.

2 Vgl. Cressey (1953). Dabei verschweigt die wissenschaftliche Literatur, dass die ursprüngliche Idee des «Fraud Triangle» weitgehend von Riemer stammt. Vgl. Riemer (1941).

cetera). Das dolose Dreieck ist von Wolfe & Hermanson um ein weiteres Element ergänzt worden: die Fähigkeit zur Tat[3]. Mit dieser Erweiterung wurde der Ansatz nach über einem halben Jahrhundert zum «*Fraud Diamond*». Der Fokus dieser Arbeit liegt auf den Strategien für konformes Verhalten in Unternehmen. Parallel dazu werden mit Blick auf die Entstehungsgründe fraudulenter Handlungen einige Beispiele genannt, an welchen «*Compliance*» & «*Integrity*» ihre «*Antifraud*»-Wirksamkeit demonstrieren.

II. Regelkonformes Verhalten durch Strategien fördern

Spektakuläre Skandale der vergangenen Jahre (insbesondere nach Enron) haben weltweit eine lebhafte Diskussion ausgelöst:

> «*…frauds have raised serious concerns about (1) the effectiveness corporate governance; (2) integrity and ethical conducts of top executives […] (3) adequacy and effectiveness of internal controls*»[4].

Die auf das Unternehmen angepasste «*Compliance*»- & «*Integrity*»-Strategien dienen als ein fundamentales Konzept und sind bei der Entwicklung von Massnahmen relevant. Kündigungen der Täter können «Symptome» doloser Handlungen eliminieren, führen deshalb nicht zwingend zu langfristigem Erfolg. Schwarze Schafe zu entlassen ist eine Massnahme, verändert im Gegensatz zu den nachfolgend erklärten Strategien kaum die unternehmensinterne Situation. Derartige Vorgehensweisen, wenn auch unzureichend, sind sicherlich nicht falsch. Dennoch wären somit Straftaten mit denselben oder ähnlichen Ursachen durch andere Individuen im gleichen Unternehmen wenig verwunderlich[5].

Im Jahr 1994 publizierte Paine den einschlägigen Artikel «*Managing for Organizational Integrity*» im Harvard Business Review. Seit diesem Zeitpunkt sind beide Strategien Themen der Diskussion zur gezielten Steuerung wie Umsetzung von Wertmassstäben in Unternehmen[6]. «*Compliance*» & «*Integrity*» werden oftmals als unterschiedliche Verhaltensweisen interpretiert, die beide eigene, nach einem konformen Verhalten strebende Grundsätze (im Einklang mit den vorherrschenden Regeln) verfolgen. Um den originären Gedanken aufzugreifen, damit vorab ein Verständnis von «*Compliance*» & «*Integrity*» erlangt werden kann, werden nachstehend einige Charakteristiken sowie die Implementierung beider unternehmensinternen Strategien gegenübergestellt:

---

3 Vgl. Wolfe/Hermanson (2004).
4 Rezaee (2005), S. 288.
5 So die Auswertung der Befragungen rechtskräftig verurteilter Wirtschaftsdelinquenten in der Schweiz und in Österreich. Schuchter (2012).
6 Vgl. Paine (1994), S. 106 ff.; Thielemann (2005), S. 4; Roth (2003), S. 133 ff.

Charakteristiken und Implementierung von «*Compliance*» & «*Integrity*»[7].

Characteristics	*Compliance*	*Integrity*
ethos	conformity with externally imposed standards	self-governance according to chosen standards
objective	prevent criminal misconduct	enable responsible conduct
leadership	lawyer driven	management driven with aid of lawyers, HR, others
methods	education, reduced discretion, auditing and controls, penalties	education, leadership, accountability, organizational systems and decision processes, auditing and controls, penalties
behavioral assumptions	autonomous beings guided by material self-interest	social beings guided by material self-interest, values, ideals, peers
Implementation[8]		
standards	criminal and regulatory law	company values and aspirations social obligations, including law
staffing	lawyers	executives and managers with lawyers, others
activities	develop compliance standards, train and communicate, handle reports of misconduct, conduct investigations, oversee compliance audits, enforce standards	lead development of company values and standards, train and communicate, integrate into company systems, provide guidance and consultation, assess values performance, identify and resolve problems, oversee compliance activities
education	compliance standards and system	decision making and values, compliance standards and system

1. Von aussen auferlegtes *Compliance*

«*Compliance*» hat die letzten Jahre nicht nur in der Wissenschaft, sondern auch in der betriebswirtschaftlichen Praxis kontinuierlich an Bedeutung gewonnen. Der angelsächsische Ausdruck wird im Fachjargon als ordnungsgemässes Verhalten im Einklang mit den vorherrschenden gesetzlichen oder betriebsinternen (freiwilligen) Regeln verstanden[9] («*to comply with*» bedeutet einhalten beziehungsweise erfüllen). «*Compliance*» wird häufig mit Regelkonformität oder -treue gleichgesetzt. Es soll die unternehmensinterne «Zuweisung von Verantwortlichkeiten an einen oder mehrere Vorstände oder

7 Paine (1994), S. 113.
8 Neben dem zeitlichen und finanziellen Aufwand erfordert die Strategieimplementierung ein hohes Mass an Engagement der Unternehmensführung.
9 Vgl. Roth (2003), S. 73.

Geschäftsführer»[10] unterstützen. In der unternehmerischen Praxis werden immer häufiger «*Chief Compliance Officer*» (CCO) ernannt, die für konformes Verhalten sorgen. «*Compliance*» wird regelmässig mit dem vorausschauenden und vor Unerwartetem schützenden Risikomanagement in Verbindung gebracht, da es für die Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen erforderlich ist. Steinmann & Olbrich beschreiben den «*Compliance*»-Ansatz als «*…more mechanistic and planning-oriented, reactive, highly selective and closed in its orientation towards given legal standards…the main feature of this model is the idea that people's behavior is mainly extrinsically motivated, i.e. determined by the result of cost-benefit-calculations in a given situation*»[11].

Aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive wird der «*Compliance*»-Begriff in Zusammenhang mit dem «*Sarbanes Oxley Act*» (SOX) genannt, da dieses US-Bundesgesetz grundlegende «*Compliance*»-Ideen aufgreift[12]. Einschlägige internationale Rechnungslegungsstandards sollen dem Abschlussprüfer bei seiner Arbeit im Falle eines Wirtschaftsdeliktes eine unterstützende Hilfestellung leisten. Bestimmte Bereiche, die für Wirtschaftsdelikte als anfälliger gelten (beispielsweise teure Lagerbestände) oder «*fraud*»-begünstigende Situationen (beispielsweise «*Mergers & Acquisitions*»-Geschäfte), erhalten vorab im Rahmen der Besprechungen des Prüfungsteams mit den zu prüfenden Unternehmen sowie der Prüfungsplanung eine gesonderte Beachtung. Insgesamt besteht bei Prüfungen die Problematik, dass das geprüfte Unternehmen durch den Prüfungsprozess wenig eigene Erkenntnisse gewinnt. Meldungen von wirtschaftskriminellen Handlungen in unliebsamer Regelmässigkeit lassen darauf schliessen, dass dokumentierte Verfahrensabläufe oder Prozesskontrollen zwar die Sicherheit für den Jahresabschluss erhöhen, doch gegen wirtschaftskriminelle Handlungen weniger wirksam scheinen[13].

Im Jahr 1992 wurde das angelsächsische «*Compliance*»-Konzept anfangs ohne grössere Abänderungen von der Deutschen Bank AG angenommen[14]. Österreich hat erstmals im Jahr 1999 einen Standard «*Compliance* Code» formuliert, welcher nicht nur für den Wertpapierhandel, die Anlageberatung, die Vermögensverwaltung oder das Fondsmanagement, sondern in der Gegenwart für alle Unternehmen von essenzieller Bedeutung ist. «*Compliance*» ist seit den 90er-Jahren in der Schweiz ein Diskussionsthema, während dieser

10 Dölling (2007), S. 197.
11 Steinmann/Olbrich (1995), S. 320 ff.
12 Der «Sarbanes Oxley Act» (SOX) wurde im Jahr 2002 in Kraft gesetzt und gilt für alle US-amerikanischen und ausländischen Unternehmen, deren Wertpapiere an US-Börsen gehandelt, deren Wertpapiere mit Eigenkapitalcharakter in den USA ausserbörslich gehandelt werden oder deren Wertpapiere in den USA öffentlich angeboten werden sowie für deren Tochterunternehmen.
13 Vgl. Hülsberg et. al. (2007), S. 204.
14 Vgl. Roth (2003), S. 80 f.; Ehrler (1997), S. 111 f.

damals in Deutschland noch eher unbekannt war[15]. Der damalige Schweizer Bankenverein (SBV), der im Jahr 1992 konzernweit «*Compliance Officers*» eingesetzte[16], erkannte als einer der ersten Institutionen die beratende sowie unterstützende Funktion in der komplexer werdenden Welt der Regulierungen. Doch eine gesetzliche Vorschrift zum Begriff «*Compliance*» existiert in der Schweiz bisher nicht, wohl aber anderwärtige gesetzliche Grundlagen, wie zum Beispiel eine materielle Umschreibung im Gesetzesauftrag an den Verwaltungsrat. Insbesondere bei den Entstehungsgründen von wirtschaftskriminellem Verhalten durch eine Reduzierung von «Gelegenheiten» zur Tatbegehung wird «*Compliance*» relevant, da beispielsweise der Verwaltungsrat in der Schweiz aufgrund der im Artikel 716a I Ziffer 5 Obligationenrecht[17] festgelegten «Oberaufsichtskompetenz […] die Fortschritte der Geschäftsleitung in der Bewältigung der […] Problematik periodisch erfassen, allfällige Lücken in der Umsetzung der beschlossenen Massnahmen aufdecken und bei Problemen entsprechend nachgreifen»[18] muss[19]. Die Bestimmungen des «*Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance*» der Ziffer 20 besagen, dass der Verwaltungsrat Massnahmen zur Einhaltung der anwendbaren Normen trifft: «Der Verwaltungsrat ordnet die Funktion der *Compliance* nach den Besonderheiten des Unternehmens; er kann die *Compliance* dem internen Kontrollsystem zuweisen. Er gibt sich mindestens einmal jährlich darüber Rechenschaft, ob die für ihn und das Unternehmen anwendbaren *Compliance*-Grundsätze hinreichend bekannt sind und ihnen dauernd nachgelebt wird»[20]. In diesem Zusammenhang wird von einer «Erwartungslücke» berichtet[21]. Es scheint mangelhaft, Strategien und Massnahmen gegen Wirtschaftskriminalität ganz auf den Verwaltungsrat abzuwälzen. Dem Verwaltungsrat obliegt lediglich die Verantwortung für die Ausgestaltung des internen Kontrollsystems, wobei der Schweizer Gesetzgeber mit

15 Vgl. Ehrler (1997), S. 7; Roth (2003), S. 80 ff.
16 Vgl. Roth (2003), S. 84.
17 «Der Verwaltungsrat hat folgende unübertragbare und unentziehbare Aufgaben: die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Person, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen». Obligationenrecht Artikel 716a I Ziffer 5.
18 Buff (2000), S. 16.
19 An dieser Stelle ist hervorzuheben, dass ein Verwaltungsrat generell lediglich bei börsenkotierten Unternehmen seine Rolle spielt.
20 Economiesuisse (2007), S. 15. Die im Zusammenhang mit dem internen Kontrollsystem einschlägigen Bestimmungen der Ziffern 19, 20 sowie 23 und 24 «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» richten sich an das Exekutivorgan, also an den Verwaltungsrat der Gesellschaft. Vgl. Pfaff/Ruud (2008), S. 25.
21 Nach Bilanzskandalen wurde von Aktionären, Gläubigern und den Medien häufig die Aufgabenerfüllung des Wirtschaftsprüfers in Frage gestellt: «Where were the auditors? Haben da nicht die Prüfer versagt?» Hofmann (2008), S. 40; bei der Tätigkeit von Verwaltungsräten existiert ebenfalls eine solche Erwartungslücke. Mit steigenden Aufgaben und Anforderungen an den Verwaltungsrat vergrössert sich diese Lücke. Vgl. Leibfried (2008), S. 18.

Artikel 728a im Obligationenrecht[22] keine Anforderungen an die interne Kontrolle formuliert hat. Diesbezüglich bleibt somit unklar, wie das interne Kontrollsystem ab der Jahresrechnung 2008 für Unternehmen in der Schweiz, die der ordentlichen Revision unterliegen[23], konkret auszugestalten ist[24]. Personen, die mit einem unternehmensinternen Kontrollsystem arbeiten (und dieses womöglich noch entwickelt haben), wissen oftmals, wie es manipuliert werden kann. Trotz dieser Problematik werden solche Systeme in der Praxis gelegentlich als bedeutsamstes Instrument zur Aufdeckung oder Vermeidung von Wirtschaftskriminalität missverstanden[25].

2. Von innen gelebtes *Integrity*

Während die ursprüngliche «*Compliance*»-Idee auf einem Vermeiden von rechtlichen Sanktionen basiert, baut die unternehmensinterne «*Integrity*»-Idee vielmehr auf einem intrinsischen «*Self-Governance*» auf, die wiederum den Leitgedanken des Unternehmens entsprechen. Beschrieben wird dieser wertorientierte Zugang als offen, selbst organisiert, proaktiv, nicht-selektiv sowie von Eigeninitiative und Eigenständigkeit geprägt[26]. Dabei kritisiert das «*Institute of Chartered Accountants in England and Wales*» (ICAEW), dass obwohl die Relevanz von «*Integrity*» weitgehend anerkannt ist, paradoxerweise kein allgemeingültiges Verständnis darüber existiert[27]. Im Jahr 1995 beschrieben Steinmann & Olbrich, dass die Entwicklungen der modernen Organisati-

22 Die Revisionsstelle prüft lediglich, ob ein internes Kontrollsystem existiert. «Das Parlament hat durch das Streichen des Wortes ‚funktionierend' bewusst von einer Wirksamkeits- und Effizienzprüfung abgesehen». Treuhand-Kammer (2008), S. 2. Wann von einer Existenz ausgegangen werden kann, beschreibt der Schweizer Prüfungsstandard (PS 890).

23 «Folgende Gesellschaften müssen ihre Jahresrechnung und gegebenenfalls ihre Konzernrechnung durch eine Revisionsstelle ordentlich prüfen lassen: 1. Publikumsgesellschaften; als solche gelten Gesellschaften, die: a) Beteiligungspapiere an einer Börse kotiert haben, b) Anleihensobligationen ausstehend haben, c) mindestens 20 Prozent der Aktiven oder des Umsatzes zur Konzernrechnung einer Gesellschaft nach Buchstabe a oder b beitragen; 2. Gesellschaften, die zwei der nachstehenden Grössen in zwei aufeinander folgenden Geschäftsjahren überschreiten: a) Bilanzsumme von zehn Millionen Franken, b) Umsatzerlös von 20 Millionen Franken, c) 50 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt; 3. Gesellschaften, die zur Erstellung einer Konzernrechnung verpflichtet sind. Eine ordentliche Revision muss auch dann vorgenommen werden, wenn Aktionäre, die zusammen mindestens zehn Prozent des Aktienkapitals vertreten, dies verlangen. Verlangt das Gesetz keine ordentliche Revision der Jahresrechnung, so können die Statuten vorsehen oder kann die Generalversammlung beschliessen, dass die Jahresrechnung ordentlich geprüft wird». Obligationenrecht 727 I.

24 An dieser Stelle ist anzumerken, dass das «Rundschreiben 2008/24» zu Überwachung und interne Kontrolle bei Banken der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht «FINMA» Anforderungen an interne Kontrollen definiert. Vgl. FINMA (2008).

25 Neben der detektiven Eigenschaft von Kontrollen haben diese ebenso einen abschreckenden Effekt auf potenzielle Täter und sind vor allem deshalb gleichzeitig als präventiv zu bezeichnen. Kontrollen sollten in ihrer Wirkung nicht überschätzt werden («management override»). Vgl. Schuchter (2012), S. 76 ff.

26 Vgl. Steinmann/Olbrich (1995), S. 320.

27 Vgl. ICAEW (2007), S. 2.

onstheorie wie auch die der Praxis weniger von tayloristischen und mechanistischen Konzepten sondern mehr von Selbstorganisation, «*Involvement*» und «*Empowerment*» geprägt sind[28]. Die Interessen leitender Angestellter sowie die der Mitarbeiter sollen durch mehr Selbstverantwortung entwickelt und miteinbezogen werden. In diesem Kontext subsumiert Paine, dass persönliches Commitment sowie angemessene Entscheidungsprozesse zu konformem Verhalten führt[29]. Generell handeln «*Integrity*»-Personen aufgrund ihrer inneren Überzeugung nach gesetzlichen Vorschriften[30]. Eine auf «*Integrity*» basierende Unternehmenskultur mit einem transparenten Wertesystem gilt als Fundament für konformes Verhalten. Umgekehrt kann eine Angstkultur, die zur tatmotivierenden Komponente «Druck»[31] führt, ein Nährboden für Wirtschaftskriminalität sein. Jahrzehntelange Forschung ergab, dass «*Integrity*» eine essenzielle Eigenschaft erfolgreicher Führungskräfte und gleichzeitig eine zentrale Determinante von Vertrauen in Unternehmen darstellt[32]. Nach Dölling sind «*Integrity*» und «Ächtung unlauteren Geschäftsgebarens» als feste Ziele im Wertekanon eines jeden Unternehmens zu verankern, damit der Wirtschaftskriminalität effektiv begegnet werden kann[33]. Nach dem «*American Institute of Certified Public Accountants*» (AICPA) kann das unternehmensinterne Wertesystem in einem «*Code of Conduct*» festgehalten werden[34]. Dieser Kodex soll nicht einmalig erarbeitet und schubladisiert, sondern fortlaufend aktualisiert, nachhaltig implementiert sowie in einer verständlichen Art und Weise an alle Mitarbeitenden kommuniziert werden. Die Effektivität eines solchen Schriftstücks hängt von der Konsequenz der Anwendung im Alltagsgeschäft ab.

Neben dem Vorwurf, dass die freie Wirtschaft der Moral im Allgemeinen zu wenig Platz einräume, wird den Wirtschaftsdelinquenten ein Mangel an Integrität unterstellt[35]. Schuchter kann durch seine Interviews mit den wegen

28 Vgl. Steinmann/Olbrich (1995), S. 331.
29 Vgl. Paine (1994), S. 112.
30 In seltenen Extremsituationen können sie sich im Sinne der Gemeinschaftsinteressen gegen das Gesetz entscheiden (zum Beispiel Gesetze zur Apartheit). Vgl. ICAEW (2007), S. 28.
31 Vgl. Hogan et al. (2008); Lou & Wang (2009) et cetera.
32 Vgl. Becker (1998), S. 154.
33 Vgl. Dölling (2007), S. 179.
34 Vgl. AICPA (2002), S. 7. Paine et al. beschreiben acht ethische Prinzipien, die im Rahmen einer Beurteilung oder Neuentwicklung eines «Code of Conduct» zu beachten sind: 1. Fiduziarität (im Sinne eines Sachwalters auf Treu und Glauben anvertraut), 2. Eigentum (Betrug unterlassen, Vermögen und Recht der Vermögenden respektieren), 3. Zuverlässigkeit (Selbstverpflichtung anerkennen, vertrauensvoll an Versprechen halten), 4. Transparenz (Ehrlichkeit, Offenheit und sofern notwendig Diskretion wahren), 5. Würde (menschlichen Rechte sicherstellen, Zwang und Nötigung unterlassen), 6. Gerechtigkeit (fairer Wettbewerb mit guten Sitten ohne Diskriminierung), 7. Bürgerschaft (verantwortungsvoller Umgang mit öffentlichen Gütern, vermeiden von unangemessenem Beteiligung in Politik und an bestehende Gesetze halten) und 8. Ansprechbarkeit (für öffentliche Belange ansprechbar, um öffentliches Interesse zu schützen). Vgl. Paine et al. (2005), S. 125.
35 Vgl. Collins/Schmidt (1993), S. 295 f.; Ones/Viswesvaran (2001), S. 33 f.; Schmidt/Hunter (1998), S. 267. An dieser Stelle besteht Forschungsbedarf.

schwerer Wirtschaftsdelikte rechtskräftig verurteilten Delinquenten aus der Schweiz und Österreich während der gesamten Gesprächsdauer von 1'060 Minuten die sprachliche Abwesenheit der Wörter «Moral» sowie «Ethik» nachweisen[36]. Gleichzeitig berichten die befragten Täter von einem «Verfallsprozess» der inneren tatverhindernden Stimme. Aufgrund der inneren Auseinandersetzung mit dem Tatbegehen und des beschriebenen «Abstumpfungseffekts» konnte ebenso belegt werden, dass durchaus ein gewisses Unrechtsbewusstsein (moralisches Bewusstsein) der Straftäter existiert. Die «*Integrity*»-Strategie dieses Beitrags impliziert, dass das Verhalten durch von der Umgebung vorgelebte Werte und Ideale gesteuert werden kann, wie beispielsweise eine offene, vertrauenswürdige Unternehmenskultur, die von Führungskräften durch ihre Vorbildfunktion täglich gelebt wird[37]. Nach Auffassung der Autoren sind es letztlich individuelle Wertmassstäbe, welche von den externen Gegebenheiten des Individuums geprägt werden, die zwischen konformen und dolosen Handlungen unterscheiden[38]. Demnach ist es möglich bei einem potenziellen Delinquenten vor der Verübung seiner Wirtschaftsstraftat anzusetzen und ihn im Idealfall dadurch abzuhalten. Konkret handelt es sich dabei um den in der Fachliteratur häufig zitierten «Rationalisierungsprozess»[39] der Täter. Ein vorgelebter Gerechtigkeitssinn im Unternehmen, basierend auf einer «*Integrity*»-Strategie und unterstützt durch gezielte «*Antifraud*»-Massnahmen kann die Selbstüberzeugung auflösen, dass die bevorstehende Tat gerechtfertigt ist. «*Managers must acknowledge their role in shaping organizational ethics and seize this opportunity to create a climate that can strengthen the relationships and reputations on which their companies' success depends*»[40]. Das Implementieren einer «*Integrity*»-Strategie könnte einen Prozess in Gang setzen, der die tatverhindernde innere Stimme verstärkt[41]. Möglichkeiten einer Rationalisierung der Tat können im Vorfeld deutlich eingeschränkt werden.

III. Schlussbemerkungen

In der vorliegenden Arbeit werden «*Compliance*» & «*Integrity*» als zwei unterschiedliche Strategien bezeichnet, die sich auf den ersten Blick wechselsei-

36 Vgl. Schuchter (2012), S. 195.
37 Der «tone at the top» prägt das gesamte Unternehmen. Vgl. Rezaee (2005), S. 284; Schuchter (2010), S. 83.
38 Vgl. Levi (2010); Schuchter (2010).
39 Vgl. Levi (2008); Klenowski et al. (2010); Albrecht/Albrecht (2004) et cetera.
40 Paine (1994), S. 106.
41 Die von Schuchter befragten Wirtschaftsstraftäter berichten von einer tatverhindernden inneren Stimme, deren Existenz zu weniger devianten Handlungen in Unternehmen führt. Gleichzeitig machen die Täter das schwache Compliance im Unternehmen, in welchem die Befragten ihre gesetzeswidrige Handlung verübten, mitverantwortlich. Vgl. Schuchter (2012), S. 154 ff.

tig ausschliessen. Vereinzelt werden die beiden Ansätze als Momente eines Zusammenhangs verstanden: «*Compliance*» als mechanische oder instrumentelle und «*Integrity*» als integrative Strategie sind nach Thielemann aufeinander angewiesen[42], um eine Basis für konformes Verhalten zu schaffen. Beide Strategien haben Gemeinsamkeiten: Einige Charakteristiken werden durch dieselben sprachlichen Ausdrücke beschrieben, wie etwa «*education, auditing and controls, penalties*» et cetera. Dabei steht es ausser Frage, dass hinsichtlich der Strategieumsetzung kaum Kongruenz besteht. Dennoch verfolgen beide dasselbe Ziel, das durch unterschiedliche Wege erreicht wird.

Die Autoren sind der Auffassung, dass obwohl sich beide Strategien inhaltlich voneinander unterscheiden, eine unternehmensspezifische Kombination sinnvoll wäre. So ist es denkbar, dass die unternehmensinterne «*Compliance*»-Strategie eine Bereicherung für die «*Integrity*»-Strategie darstellt, et vice versa. Durch eine Verbindung beider Strategien könnte sich Synergiepotenzial ergeben, insbesondere bei den tatmotivierenden Elementen. Anreize könnten durch Beschränkungen seitens der «*Compliance*» verringert werden, wie zum Beispiel durch die Regulierung variabler Vergütungssysteme, insbesondere wenn sich diese an kurzfristig beeinflussbaren Finanzkennzahlen orientieren. Aus der Sichtweise befragter Wirtschaftsstraftäter kann bereits die vorhandene Tatgelegenheit, welche sich durch die beiden vorgestellten Strategien steuern lässt, ein motivierender Anreiz sein[43]. Darüber hinaus ist es möglich der tatmotivierenden Druckkomponente, die zu grossen Teilen aus externen Einflüssen besteht (schlechtes Arbeitsklima, fehlender «*tone at the top*», unrealistische Zielvorgaben et cetera), durch eine gezielte «*Integrity*»-Strategieumsetzung zu begegnen. Demnach ist die Effektivität einer Strategiekombination bei den tatmotivierenden Elementen am höchsten. Eine Strategieverbindung greift bei allen Komponenten des «*Fraud Diamond*»: Einige Fähigkeiten zur Wirtschaftsstraftat (sozialmanipulative Fähigkeiten, Stressresistenz, Überzeugungskraft et cetera) können durch unternehmensinterne Gegebenheiten oder Umstände über eine bestimmte Zeitdauer erlernt sowie verlernt werden. Es handelt sich um ein individuelles, sich veränderndes Vermögen, das durch unternehmensinterne «*Compliance*»- & «*Integrity*»-Strategien geschult und gesteuert werden kann. Sofern ein potenzieller Delinquent in einer familiären Unternehmenskultur auf die Idee einer Tat kommen sollte, könnte sein schlechtes Gewissen aufgrund der mangelnden Rationalisierung besonders belastend sein. Täuschungen sollen nicht erst im Nachhinein sondern vorab bemerkbar werden.

42 Vgl. Thielemann (2005), S. 14 f.
43 Vgl. Schuchter (2012), S. 169.

Bibliographie

AICPA, American Institute of Certified Public Accountants. Statement on Auditing Standards (SAS) No. 99. Consideration of fraud in financial statement audit, New York 2002

AICPA, American Institute of Certified Public Accountants (2005). Management override of internal controls: The achilles' heel of fraud prevention; <http://www.aicpa.org/_catalogs/masterpage/Search.aspx?S=achilles>

Steve W. Albrecht/Chad O. Albrecht. Fraud examination and prevention. Mason 2004

Thomas E. Becker (1998). Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness. Academy of Management Review, 23(1), 154–161

Herbert G. Buff. Compliance: Führungskontrolle durch den Verwaltungsrat. Zürich 2000

Judith M. Collins/Frank L. Schmidt (1993). Personality, integrity, and white-collar crime: A construct validity study. Personnel Psychology, 46(2), 295–311

Donald R. Cressey. Other people's money: A study in the social psychology of embezzlement. Glencoe 1953

Dieter Dölling. Handbuch der Korruptionsprävention für Wirtschaftsunternehmen und öffentliche Verwaltung. München 2007

Economiesuisse (2007). Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance; <http://www.ecgi.org/codes/documents/swiss_code_feb2008_de.pdf>

Jürgen Ehrler. Compliance in Universalbanken, Strategien für das Management von Interessenkonflikten. Wiesbaden 1997

FINMA, Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (2008). Rundschreiben 2008/24: Überwachung und interne Kontrolle Banken; <http://www.finma.ch/d/regulierung/Documents/finma-rs-2008-24.pdf>

Stefan Hofmann. Handbuch Anti-Fraud-Management, Bilanzbetrug erkennen, vorbeugen, bekämpfen. Berlin 2008

Chris E. Hogan/Zabihollah Rezaee/Richard A. Riley/Uma Velury (2008). Financial Statement Fraud: Insights from the Academic Literature. Auditing: A Journal of Practice & Theory, 27(2), 231–252

Frank Hülsberg/Stefan Feller/Christian Parsow (2007). Anti-Fraud-Management, Reduzierung von Haftungsrisiken und Vermögensschädigungen. Zeitschrift für Risk, Fraud & Governance, 5(7), 204–208

ICAEW, Institute of Chartered Accountants in England and Wales (2007). Reporting with Integrity; <http://www.icaew.com/en/technical/financial-reporting/information-for-better-markets/ifbm-reports/reporting-with-integrity>

Günter Janke (2008). Bekämpfung der Wirtschaftskriminalität, Wichtige Aufgabe der Corporate Compliance. Zeitschrift für Risk, Fraud & Governance, 4(8), 173–178

Paul M. Klenowski/Heith Copes/Christopher W. Mullins (2010). Gender, identity, and accounts: How white collar offenders do gender when making sense of their crimes. Justice Quarterly, 28(1), 46–69

Peter Leibfried (2008). Erwartungslücke auch beim Audit Committee, Festrede aus Anlass des fünfjährigen Jubiläums von KPMG's Audit Committee Institute. Audit Committee News, 24, 16–20

Michael Levi. The phantom capitalists: The organization and control of long-firm fraud. (2nd ed.). Aldershot 2008

Michael Levi (2010). Serious tax fraud and noncompliance: A review of evidence on the differential impact of criminal and noncriminal proceedings. Criminology & Public Policy 9(3), 493–513

Young-I Lou/Ming-Long Wang (2009). Fraud Risk Factor Of The Fraud Triangle Assessing The Likelihood Of Fraudulent Financial Reporting. Journal of Business & Economics Research, 7(2), 61–78

Deniz S. Ones/Chockalingam Viswesvaran (2001). Integrity tests and other criterion-focused occupational personality scales (COPS) used in personnel selection. International Journal of Selection and Assessment, 9(1/2), 31–39

Lynn S. Paine (1994). Managing for Organizational Integrity. Harvard Business Review, 72(2), 106–117

Lynn S. Paine/Rohit Deshpandé/Joshua D. Margolis/Kim E. Bettcher (2005). Up to code: Does your company's conduct meet world-class standards? Harvard Business Review, 83(12), 122–133

Dieter Pfaff/Flemming Ruud. Schweizer Leitfaden zum internen Kontrollsystem (IKS), Zürich 2008

Zabihollah Rezaee (2005). Causes, consequences, and deterence of financial statement fraud. Critical Perspectives on Accounting, 16(3), 277–298

Svend H. Riemer (1941). Embezzlement: Pathological basis. Journal of Criminal Law and Criminology, 32(4), 411–423

Monika Roth. To Do The Right Things Right: Compliance als Weiterentwicklung und Fortführung des Qualitätsmanagement. Zürich 2003

Alexander Schuchter (2010). Persönlichkeitsprofile von Wirtschaftsstraftätern: Bedeutung für die Prävention dieser Handlungen in Unternehmen. Zeitschrift für Risk, Fraud & Compliance, 2, 80–83

Alexander Schuchter. Perspektiven verurteilter Wirtschaftsstraftäter: Gründe ihrer Handlungen und Prävention in Unternehmen. Wiesbaden 2012

Horst Steinmann/Thomas Olbrich (1995). Business Ethics in U.S.-Corporations. Journal für Betriebswirtschaft, 5/6, 317–334

Ulrich Thielemann (2005). Compliance und Integrity: Zwei Seiten ethisch integrierter Unternehmenssteuerung: Lektionen aus dem Compliance-Management einer Großbank, Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 6(1), 31–45

Treuhand-Kammer (2007). Schweizer Prüfungsstandard: Prüfung der Existenz des internen Kontrollsystems (PS 890); <http://www.treuhand suisse.ch/documents/PS_890.pdf>

TÜV Rheinland (2011). TR CMS 101:2011: Standard für Compliance Management Systeme; <http://www.tuv.com/de/deutschland/gk/management systeme/nachhaltigkeit_csr/compliance_assessment/compliance_assess ment.jsp>