

Prof. Dr. Stephan Grüninger

## Integritätsmanagement – mehr als nur Compliance!

Die Einhaltung sowohl juristisch als auch moralisch begründeter Regeln durch Unternehmen gehört aufgrund zahlreicher Skandale in der älteren und jüngeren Vergangenheit zu einer der wichtigsten Managementaufgaben unserer Zeit. Zur Erfüllung dieser Aufgabe reicht es nicht, in den Unternehmen ein Programm der „Legal Compliance“ aufzusetzen – vielmehr braucht es eine lebendige Wertekultur, die vom Wert der Integrität geprägt ist und von der Unternehmensführung mitgetragen wird, so die These dieses Beitrags. Schließlich kann nur auf diese Weise das für eine nachhaltig erfolgreiche Geschäftstätigkeit notwendige Vertrauen aufgebaut werden. Integrität und das sich an diesem Wert ausrichtende Handeln müssen dabei eine personale Tugend der Mitarbeiter darstellen und gleichzeitig als eine kontinuierliche und anspruchsvolle Managementaufgabe wahrgenommen werden.

### Non-Compliance trotz Compliance

Obwohl in fast allen großen Unternehmen mittlerweile weitreichende Compliance-Programme umgesetzt wurden,

die die Einhaltung von Gesetzen und Regeln durch die Unternehmensmitglieder sicherstellen sollen, kommt es immer wieder zu massivem und nicht selten systematischem Fehlverhalten innerhalb der Unternehmen. Jüngstes prominentes Beispiel ist der Fall Volkswagen, der im September 2015 aufgedeckt wurde. Nachdem VW bereits zehn Jahre zuvor einen veritablen Korruptionsfall zu verzeichnen und in den Folgejahren zu verkraften hatte, soll es genau zu dieser Zeit zu der folgenschweren Entscheidung am Standort der Konzernzentrale in Wolfsburg gekommen sein, illegale Software in die Motoren von Diesel-Fahrzeugen einzubauen. Diese Entscheidung führte zehn Jahre später zum sogenannten „VW-Abgasskandal“. Der Fall ist bei weitem nicht aufgeklärt, auch nicht, worin das Versagen der Compliance-Organisation genau bestand. Denn schließlich gibt es bei VW ein seit längerer Zeit umgesetztes Compliance-System, das aber offensichtlich in diesem Fall nicht gegriffen hat. Dem Vernehmen nach gab es nicht wenige Hinweise auf Gesetzesverstöße, die jedoch nicht bis zum obersten Management durchgedrungen sind. Oder doch?

### Implementierte Compliance-Systeme oft nicht wirksam

In jedem Fall zeigt sich an diesem Beispiel sehr deutlich, dass die im Anschluss an den Skandal im Jahr 2005 eingeführten Compliance-Strukturen und -Maßnahmen offensichtlich nicht so gestaltet wurden, dass sie ein solches systematisches Fehlverhalten hätten verhindern können bzw. zu einer Aufdeckung dieses nun die Grundfesten des VW-Konzerns erschütternden Fehlverhaltens geführt hätten. Die Gründe hierfür können unter anderem darin liegen, dass viele Compliance-Systeme – so vermutlich auch das von VW – zum einen keine wirklich wirksamen Mechanismen etablieren, die das Thema Compliance zu einem zentralen obersten Managementthema machen und zum anderen einseitig auf die Einführung und Schulung von Regeln setzen und dabei die Bedeutung von Führung und Kultur im Unternehmen für das Verhalten der Mitarbeiter unterschätzen. Auch wenn Compliance-Systeme nie so gestaltet sein können, dass sie jeden einzelnen Fall verhindern oder aufdecken, ist es ihre genuine Aufgabe, systematische Non-Compliance – wie im Fall von VW – unmöglich zu machen.

Doch genau diese Aufgabe erfüllen viele Compliance-Systeme leider nach wie vor nicht. Die Gründe hierfür mögen auch in dem zu Recht oder zu Unrecht geäußerten Verdacht vieler „Compliance-Kritiker“ liegen, die Aktivitäten im Bereich Compliance würden lediglich auf die Enthaltung der sie initiiierenden Organmitglieder abzielen und dienen nebenbei noch dem Marketing des Unternehmens. Zudem werden Unternehmen verdächtigt, Compliance Management wenn überhaupt dann nur solange ernsthaft zu betreiben, wie sein Beitrag zum Gewinn unter dem Strich positiv ist, also der Aufwand für Compliance niedriger ist als der Ertrag. Gemäß diesem Verdacht wurde auch im Fall VW die offensichtlich falsche Schlussfolgerung

*VW-Abgasskandal“: Der Fall ist bei Weitem nicht aufgeklärt, auch nicht, worin das Versagen der Compliance-Organisation genau bestand.*



gezogen, dass die Kosten für eine legale Einhaltung von Abgasgrenzwerten höher wären als die mit dem Risiko eines massiven Compliance-Verstoßes verbundenen Kosten. Diese schwerwiegende Fehleinschätzung eines Compliance-Risikos zeigt bereits, dass Compliance grundsätzlich immer ernst zu nehmen ist, gemäß der bekannten Aufforderung: „If you think compliance is expensive, try non-compliance!“ Die Ausführungen machen aber auch deutlich, dass es einen Unterschied ausmacht, ob ein Unternehmen die Einhaltung geltenden Rechts mittels einer „Compliance zu Haftungsvermeidung“ bzw. einer „Marketing-Compliance“ verfolgt oder, ob Gesetzestreue und wirksame Risikoprävention tatsächlich Sinn und Anlass der Compliance-Aktivitäten sind. Nur bei letzterer Einstellung ist ein ernsthaftes und glaubwürdiges Compliance Management überhaupt gewollt und möglich.

### Investitionen in das Vertrauen der Stakeholder notwendig

Ein ernsthaftes und glaubwürdiges Compliance Management ist für Unternehmen deshalb so wichtig, weil es eine entscheidende Voraussetzung für den Aufbau von Vertrauen bei den Stakeholdern des Unternehmens ist. Unternehmen sind auf Vertrauen – sei es von Kunden, Lieferanten, Kapitalgebern, der Öffentlichkeit oder staatlichen Stellen – angewiesen, um nachhaltig erfolgreich agieren zu können. Vollständiges und dauerhaftes Misstrauen würde den Entzug der benötigten „Licence to operate“ bedeuten, was im Ergebnis zur Existenzvernichtung des Unternehmens führte. Schaffung und Erhaltung von Vertrauen sind wesentliche Faktoren einer verantwortungsvollen Unternehmensführung, also einer guten Corporate Governance, und stellen damit ein wichtiges Unternehmensziel dar. Unternehmen sollten daher Maßnahmen implementieren, die bei den relevanten Stakeholdern Vertrauen schaffen, damit diese ihre spezifischen Investitionen in das Unternehmen (Arbeitskraft, Kapital etc.) weiterhin tätigen und die Kooperationsbeziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern langfristig stabilisiert werden. Hierzu gehört auch die Umsetzung eines effektiven und nachhaltigen Compliance Managements. Denn Risiken der Nicht-



www.fotolia.com © Natalya Guskova

*Integritätsmanagement umfasst neben der Sicherstellung von Rechtskonformität die aktive Gestaltung einer gelebten Wertekultur im Unternehmen.*

Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen, Regeln etc. können das für das unternehmerische Handeln so wichtige Vertrauen beträchtlich beschädigen, wie viele Fälle in der Vergangenheit gezeigt haben. Für Unternehmen ist es daher wichtig, die wesentlichen Compliance-Risiken zu kennen und ein Compliance Management zu implementieren, mit dessen Hilfe die Unternehmensführung den wesentlichen Risiken mit der erforderlichen und möglichen Sorgfalt begegnet – und dieses auch glaubhaft nach außen versichern kann. In diesem Sinne stellen Compliance-Maßnahmen auch Investitionen in die Vertrauenswürdigkeit des kollektiven Akteurs „Unternehmung“ dar.

### Integrität als Leitwert von Compliance

Damit ein Compliance-System wirksam ist und auch von allen Stakeholdern als glaubwürdig und vertrauensfördernd wahrgenommen wird, muss es ernsthaft betrieben werden. Dies ist nicht möglich, wenn es nur der Haftungsvermeidung dient; stattdessen bedarf ein effektives Compliance-System der überzeugten Einstellung der Führung und Mitarbeiter, dass die Einhaltung von Gesetzen, internen Regeln etc. zum Selbstverständnis des Unternehmens gehört. Ein solches Verständnis hängt eng mit dem Wert der Integrität zusammen, der als Leitwert der Compliance dienen kann, da er vieles von dem umfasst, was für ein wirksames Compliance Management notwendig ist. Integrität bezieht sich unter anderem auf die Konsistenz von Werten und Prinzipien, Motivation und Handeln. Integrität hängt

mit Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit zusammen, kann als Gegenteil von Heuchelei und Scheinheiligkeit verstanden werden und stellt eine personale Tugend dar. Es geht darum, dass das richtige Verhalten durch Einsicht in seine moralische Richtigkeit gesteuert wird und nicht weil damit beispielweise bestimmte Vorteile verbunden sind. Mit Integrität geht also eine ehrliche und aufrichtige Haltung im Hinblick auf die eigenen Motive einher. Wenn ein Unternehmen sich und sein Compliance-System am Wert der Integrität ausrichtet, signalisiert es, dass es sich an das hält, was es verspricht und dass moralische Standards im Unternehmen eingehalten werden. Denn Integrität wird Unternehmen nicht allein für die Gesetzes Einhaltung zugeschrieben, also indem sie sich am „Erlaubten“ orientieren, sondern nur, wenn dies mit der Wahrnehmung ihrer *moralischen* Unternehmensverantwortung einhergeht, also indem sie sich auch am „Richtigen“ orientieren. Dazu gehören unter anderem die Respektierung von Menschenrechten und von international vereinbarten Arbeitsstandards wie den ILO Kernarbeitsnormen, aber auch z. B. Ehrlichkeit und Redlichkeit in Geschäftsbeziehungen. Recht und Gesetz sind zwar auch für Fragen der Integrität entscheidende Referenzpunkte, aber nicht die einzigen. Für Unternehmen heißt Integrität vielmehr, dass sie sich bewusst nicht nur zu rechtskonformem, sondern auch zu moralischem, etwa auch fairen Handeln bekennen und dieses insbesondere durch das Setzen und Leben unternehmensindividuell passender Werte und Prinzipien im Geschäftsalltag konsistent verwirklichen.

## Compliance und Integrität müssen im Alltag gelebt werden

Integrität bei den Unternehmensmitgliedern und somit im Unternehmen insgesamt zu erreichen, stellt eine anspruchsvolle und kontinuierliche Managementaufgabe dar. Hierzu ist eine permanente Sensibilität erforderlich sowie eine Reflexion des eigenen Verhaltens und des Verhaltens der Mitarbeiter im Hinblick auf für Moral und Compliance relevante Aspekte. Denn in einem Unternehmen, das integer handelt, werden moralrelevante Entscheidungen bewusst und reflektiert getroffen, wodurch gute Gründe für das eigene Handeln gegeben werden können. Ob Compliance und Integrität im Unternehmen tatsächlich gelebt werden, zeigt sich letztlich in den konkreten Handlungen des Unternehmens bzw. seiner Mitglieder. Kennzeichen einer an Integrität orientierten Haltung gegenüber Compliance ist, dass Gesetze, Regeln, Werte und Prinzipien im Geschäftsalltag aus dem unternehmerischen Selbstverständnis heraus berücksichtigt werden und konsistent im Handeln zum Ausdruck kommen. Unternehmensindividuell gesetzte Werte und Prinzipien, deren Einhaltung ein Unternehmen versprochen hat, können dabei im Einzelfall mit anderen Zielen des Unternehmens in Konflikt geraten. Deshalb ist eine wesentliche Bedingung für Integrität die Standhaftigkeit im Angesicht von Widerständen. Prinzipiell ist Compliance nur zu erreichen, wenn die Gesetze, internen Regeln,

unternehmenseigenen Werte usw. grundsätzlich mit der Unternehmensstrategie vereinbar sind und es nicht regelmäßig zu systematischen Konflikten kommt, die auf ein widersprüchliches Zielsystem zurückzuführen sind. Dabei ist die Verankerung der Regeln und Werte in der Unternehmenskultur, also in den gemeinsamen Einstellungen und geteilten Ideen, sehr wichtig, da sie deren Einhaltung bei Widerständen und in Konfliktsituationen eher sicherstellt als starre Regelwerke. Ein von Integrität geleitetes Verhalten zeichnet sich in Konfliktsituationen insbesondere dadurch aus, dass es auf ein Ergebnis abzielt, das die bestmögliche Realisierung der vertretenen Werte ermöglicht. Auch wenn ein stetes absolut integrires Verhalten nicht möglich ist, gibt es in ethischen Dilemmasituationen, in denen vielleicht alle Alternativen für sich genommen nicht moralisch wünschenswert sind, meist bessere und schlechtere Handlungsoptionen. Die besseren Optionen zu erkennen und zu wählen ist Aufgabe jedes Unternehmensmitglieds und wird durch eine gute Führung und ein effektives Integritätsmanagement unterstützt.

## Erfolgsfaktoren eines wirksamen Integritätsmanagements

Mit Blick auf die Umsetzung von Compliance und Integrität durch ein wirksames Integritätsmanagement sind drei Faktoren von besonderer Bedeutung für dessen Erfolg. Erstens ist es notwendig, qualitativ hochwertige Schulungsprogramme

für Führungskräfte (einschließlich des Top-Managements) sowie Mitarbeiter und gegebenenfalls auch für Unternehmensexterne (z. B. Vertriebsagenten, Händler, Lieferanten etc.) anzubieten. Neben der Vermittlung von Kenntnissen über rechtliche Regeln ist elementar, dass die Trainingsteilnehmer selbst mit ethischen Dilemmata in für ihre Arbeit relevanten Fallstudien konfrontiert werden, für die sie mögliche Lösungsstrategien finden und präsentieren müssen. Bei der Bearbeitung sollten weniger konkrete Lösungen im Mittelpunkt stehen, sondern vielmehr die Aufmerksamkeit für moralische Themen geschärft und der Weg der Entscheidungsfindung trainiert werden. Diese Methode des Compliance-Trainings fördert einerseits die Kompetenz zur ethisch-normativen Reflexion und fundierten Entscheidungsfindung in konfliktreichen Situationen und führt andererseits dazu, dass die Führungskräfte (im besten Fall einschließlich des Vorstands und Aufsichtsrats) ihre Position und Motivation offenlegen müssen. Täuschen sie hierbei ihre Integrität nur vor, werden sie in absehbarer Zeit als „unglaublich“ entlarvt und verlieren ihre Autorität als Vorgesetzte. Machen sie hingegen sowohl in der Trainingssituation als auch im Geschäftsalltag den hohen Stellenwert von Integrität deutlich, wird sich dies positiv auf das Verhalten der Mitarbeiter auswirken, da sich diese in weiten Teilen am Verhalten ihrer Vorgesetzten orientieren. In diesem Zusammenhang wird bereits der zweite Erfolgsfaktor sichtbar, nämlich die klare Zurechnung von Compliance und Integrität zur Linienverantwortung: Die Verantwortung für die „Ethik“ des Geschäfts tragen die Führungskräfte, nicht die Compliance-Organisation oder der Chief Compliance Officer. Hier klare Anreize zu setzen, die das Engagement für die Umsetzung des Themas in jeweils eigenen Verantwortungsbereich von Managern fördern, ist ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor. Dazu gehört auch, dass die von einer Führungskraft eingesetzten Mittel und nicht nur die erreichten Ziele Gegenstand einer Beurteilung sind. Solche Anreiz- und Zielstrukturen sind freilich nur möglich, wenn die Führungskräfte fundiert geschult wurden, wie sie Integrität in ihrem Verantwortungsbereich fördern und eigenständige, informierte Entscheidungen in konfliktträchtigen Situationen treffen. Denn nur dann können sie ihrer Verantwortung für

*Die Hochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung (HTWG) in Konstanz.*



Compliance und Integrität im Unternehmen nachkommen.

Als ein dritter Erfolgsfaktor eines nachhaltigen Integritätsmanagements muss kontinuierlich an der Compliance- und Integritäts-Kultur und der Führungsethik gearbeitet werden, indem beispielsweise Mitarbeiterbefragungen zum „ethischen Klima“ (sog. „Integrity Barometer“) durchgeführt und Konsequenzen bei schwerwiegendem Fehlverhalten auch dann gezogen werden, wenn es sich um wichtige und verdiente Führungskräfte handelt. Führungskräfte müssen vor ihrer Anstellung oder Beförderung auf ihre Haltung hinsichtlich der Unternehmenswerte und ggf.

auch relevanter persönlicher Werte sowie ihr bisheriges Handeln hin überprüft werden. Des Weiteren ist hierzu eine konsistente und glaubwürdige Einstellung der obersten Leitungs- und Überwachungsorgane (z. B. Vorstand und Aufsichtsrat) zur hohen Bedeutung von Compliance und Integrität und zur Wahrnehmung ihrer Rolle als Vorbilder notwendig.

Ein im Sinne richtig verstandener Compliance verantwortungsvolles Handeln setzt somit auf ein Integritätsmanagement, das das eigenverantwortliche Handeln von Führungskräften und Mitarbeitern fördert und dieses durch eine gute Führungs- und Unternehmenskultur

unterstützt. Es macht das Thema zu einer elementaren Managementaufgabe, die neben der Sicherstellung von Rechtskonformität die aktive Gestaltung einer gelebten Wertekultur im Unternehmen umfasst, um so das nötige Vertrauen für nachhaltigen unternehmerischen Erfolg zu schaffen.



Prof. Dr. Stephan Grüninger,  
Hochschule für Technik,  
Wirtschaft und Gestaltung,  
Konstanz,  
stephan.grueninger@  
htwg-konstanz.de

## WICHTIGE INFORMATIONEN

### Zum Autor:

Prof. Dr. Stephan Grüninger ist seit der Gründung des Center for Business Compliance & Integrity (CBCI) im Mai 2013 Direktor des Forschungszentrums, das in der Villa Rheinburg in Konstanz untergebracht ist ([www.cbci.htwg-konstanz.de](http://www.cbci.htwg-konstanz.de)).

Der Autor ist ferner seit 2009 Professor für Allgemeine BWL mit Schwerpunkt Managerial Economics an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung (HTWG) sowie wissenschaftlicher Direktor des Konstanz Institut for Corporate Governance (KICG) (<http://www.htwg-konstanz.de/Konstanz-Institut-fuer-Corpora.1144.0.html>).

Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Corporate Compliance, Integrity Management, Anti-Fraud Management, Corporate Governance, Vertrauens- und Risikomanagement, Wirtschaftsethik und Corporate Social Responsibility (CSR).

### Das Center for Business Compliance & Integrity:

Das Center for Business Compliance & Integrity (CBCI) ist aus einer privatwirtschaftlich geförderten Forschungs- und Entwicklungskooperation im Mai 2013 hervorgegangen und organisatorisch am Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG) angesiedelt. Als dienstleistungsorientiertes Forschungsinstitut steht es interessierten Unternehmen für bedarfsorientierte inhaltliche Schwerpunktsetzungen als Ansprech-, Dialog-



© HTWG Konstanz

In der Villa Rheinburg ist das Center for Business Compliance & Integrity (CBCI) untergebracht.

sowie Kooperationspartner schwerpunktmäßig auf den Gebieten Corporate Compliance, Business Ethics, Integrity Management und Corporate Responsibility zur Verfügung. Ziel seiner Tätigkeit ist es, Ergebnisse aus der Forschung für praxisrelevante Konzepte und Methoden fruchtbar zu machen.

Die Einhaltung von Gesetzen sowie nationalen und internationalen Anforderungen („Soft Law“, Management-Standards etc.) als auch von Werten und Normen für den Erfolg von Unternehmen wird immer bedeutsamer. Regelverstöße können zu hohen Bußgeldforderungen, Strafzahlungen

und Gewinnabschöpfungen sowie zu nachhaltigen Reputationsverlusten führen, die mitunter sogar die Existenz eines Unternehmens bedrohen. Wissenschaftlich fundierte und gleichzeitig praxisbezogene Forschung und Entwicklung auf diesem Gebiet sind jedoch noch eine Seltenheit. Das Ziel der Arbeit des CBCI ist es daher, nachhaltig funktionierende und gleichzeitig effiziente Maßnahmen und Ansätze für die Implementierung und Umsetzung von Compliance-Management-Systemen (CMS) in Unternehmen herauszuarbeiten. Entscheidend ist hierbei immer die Sicherstellung der Wirksamkeit.