

Von Engeln und Teufeln

Im Blickpunkt: Behavioral Compliance

Von Gabriel Andras und Dr. Burkhard Wolf Wilmes

Einleitung

Corporate Compliance steckt in einer Sackgasse: Trotz immer umfassender ausgestalteter Compliancemanagementsysteme (CMS) kann wirtschaftskriminelles Verhalten – auch über Jahre hinweg – in vielen Fällen immer noch nicht verhindert werden. Die daraus resultierenden negativen Konsequenzen für Unternehmen und ihre Mitarbeiter sind bekannt und können signifikant sein. Um dieser Gefahr effektiv entgegenzutreten zu können, sollte Corporate Compliance auch berücksichtigen, was Mitarbeiter veranlasst oder motiviert, sich non-compliant zu verhalten. Dies gilt besonders für die Bereiche eines Unternehmens, in denen die Vergütung oder Karriere von Personen an das Erreichen von festgelegten Erfolgskomponenten gebunden ist.

Um die Motivation für oder gegen Wirtschaftskriminalität zu verstehen und entsprechend berücksichtigen zu können, müssen sowohl persönliche als auch sogenannte situative Faktoren kritisch hinterfragt werden. Während persönliche Faktoren (etwa bestimmte Charaktereigenschaften, Verantwortung, persönlich empfundener Druck) zu intrinsisch motiviertem Verhalten führen,

führen situative Faktoren zu extrinsisch motiviertem Verhalten. Nachdem wir in der vorherigen Ausgabe von ComplianceBusiness intrinsische Motivation im Zusammenhang mit Integrität und Wirtschaftskriminalität vorgestellt haben, liegt der Fokus dieses Artikels auf dem Aspekt der Incentivierung. In der Verhaltensforschung wird Incentivierung zu den situativen Faktoren gezählt. Weitere situative Faktoren sind etwa die Unternehmenskultur, das Führungsverhalten und die unternehmerischen Kontrollsysteme.

Grundsätzlich kann zwischen positiver Incentivierung (etwa erfolgsabhängige Belohnungsformen wie Boni oder Beförderungen) und negativer Incentivierung (Sanktionen) unterschieden werden. Neben einigen Vorteilen weisen beide Incentivierungsarten aber auch Risiken bzw. Nachteile auf.

Erfolgsabhängige Belohnungsformen sind – da als leistungsfördernd angesehen – weitverbreitet. Der gezielte Einsatz von Geld- oder Karriereanreizen kann Unternehmen dabei helfen, die eigenen Unternehmensziele zu erreichen. Festgelegte Sanktionen hingegen werden zwar in steigendem Umfang, jedoch durchaus zögerlich an-



Mitarbeiter, die die glaubwürdige Sanktionierung einer Handlung beobachten, werden von ähnlichen Taten abgeschreckt.

gewendet. Es besteht die Befürchtung, dass Sanktionen Mitarbeiter demotivieren oder in der Leistungsfähigkeit lähmen könnten.

Beide Incentivierungsformen weisen jedoch auch Merkmale oder Risiken auf, die deren Bewertung genau umkehren.

Nachfolgend stellen wir Risiken und Nachteile von positiver Incentivierung sowie Vorteile und eine sinnvolle Ausgestaltungsform der negativen Incentivierung vor.

Positive Incentivierung: Boni als Treiber für Wirtschaftskriminalität

Wissenschaftliche Untersuchungen (etwa Cadsby/Song/Tapon 2010 oder Erat/Gneezy 2012) kommen zu dem Ergebnis, dass undifferenziert im Unternehmen eingesetzte Boni Wirtschaftskriminalität nicht nur fördern, sondern sogar ein wesentlicher Treiber dafür sind.

In experimentellen Studien kann bei Fehlen monetärer Anreize kaum wirtschaftskriminelles Verhalten beobachtet werden. Sobald allerdings in Aussicht gestellte Boni ins Spiel kommen, sind Täuschungsversuche festzustellen. Das Problem stellt sich insbesondere bei zielorientierten Belohnungssystemen, bei denen eine bestimmte Leistungsschwelle für den Erhalt einer Belohnung, also eines Bonus in Form eines Zusatzgehalts, erreicht werden muss. Wirtschaftskriminelles Verhalten tritt besonders häufig dann auf, wenn Menschen die geforderte Leistungsschwelle (a) kaum erreichen können oder (b) kurz vor Ende des Bewertungszeitraums (zum Beispiel des jeweiligen Geschäftsjahrs) noch nicht erreicht haben. Interessant ist auch die empirische Beobachtung, dass Mitarbeiter nicht nur Täuschungshandlungen begehen, um die eigenen Ziele zu erreichen, sondern besonders auch dann, wenn zusätzlich Dritte (etwa befreundete Kollegen) von der Zielerreichung profitieren.

Negative Incentivierung: Sanktion als Dämpfer von Wirtschaftskriminalität

Zunächst einmal stellt die Verhaltenswissenschaft fest, dass die Implementierung von Sanktionen mit Vorteilen für ein Unternehmen verbunden ist, da Wirtschaftskriminelle empfindlich auf formelle, individuelle Sanktionen wie Kündigung, Schadensersatz, Geldstrafe, Freiheitsentzug reagieren. Ein weiterer präventiver Aspekt ist auch, dass andere Mitarbeiter, die die glaubwürdige Sanktionierung einer Handlung beobachten, von ähnlichen Taten abgeschreckt werden. Den Einsatz von individuellen Sanktionen fordert beispielsweise das US-Justizministerium auf Grundlage des sogenannten „Yates Memo“. Das „Yates Memo“ wurde im September 2015 von Deputy U.S. Attorney Sally Q. Yates als Konsequenz aus der globalen Finanzkrise erarbeitet und dient als ein wesentliches Leitwerk für den Einsatz von individuellen Sanktionen. Im Kern definiert das „Yates Memo“ sechs Punkte, die zu einer höheren Erfolgsquote bei der Verfolgung von Wirtschaftskriminellen führen sollen – individuelle Sanktionen werden als einer der effektivsten Wege zur Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität dargestellt.

Eine wichtige Frage hierbei ist jedoch auch, wie die Effektivität von individuellen Sanktionen optimiert werden kann. Hierbei spielen vor allem die folgenden zwei Faktoren in Kombination eine entscheidende Rolle:

- **Gefühlte Aufdeckungswahrscheinlichkeit:** Der Einfluss einer gefühlten Aufdeckungswahrscheinlichkeit auf Wirtschaftskriminalität ist eindeutig, diverse Studien konnten eine signifikant negative Beziehung identifizieren. Eine Aufdeckungswahrscheinlichkeit kann beispielsweise dadurch signalisiert werden, dass Unternehmen intern über aufgedeckte Fälle von Non-Compliance (in anonymer Form) öffentlich kommunizieren.
- **Spürbare Sanktionshöhe:** Eine Vielzahl von Untersuchungen zeigt, dass Sanktionen – sowie deren Erhöhung – zu weniger Wirtschaftskriminalität führen. Allerdings ist hierfür die Kombination mit einer hohen Wahrscheinlichkeit der Entdeckung erforderlich. Andernfalls wird die Androhung einer Sanktion als „zahnloser Tiger“ wahrgenommen.

Zusammengefasst, wirken Sanktionen somit immer dann am besten, wenn sie zum einen signifikant spürbar und zum anderen ergänzend in einem Unternehmensumfeld implementiert sind, in dem eine hohe Aufdeckungs- und Offenlegungswahrscheinlichkeit vorhanden ist.



Was tun mit solchen Erkenntnissen?

In der (Arbeits-)Welt agieren Menschen mit einem unterschiedlich ausgeprägten Maß an intrinsischer Motivation, sich compliant zu verhalten. Die persönlichen – intrinsischen – Faktoren, die hierbei eine Rolle spielen, haben wir bereits in der vorherigen Ausgabe von ComplianceBusiness dargestellt (siehe dazu [HIER](#)). Metaphorisch ausgedrückt, besteht die Welt somit aus Complianceengeln mit hoher intrinsischer Motivation, sich compliant zu verhalten, und Complianceteufeln mit einer niedrigen diesbezüglichen intrinsischen Motivation.

Die intrinsische Motivation kann in Kombination mit dem situativen Faktor Incentivierung zu folgenden Ausprägungen führen:

- Undifferenzierte positive Incentivierung begünstigt nicht nur wirtschaftskriminelles Verhalten bei Personen, die sowieso eine niedrige Motivation aufweisen, sich compliant zu verhalten (Complianceteufel), sondern schafft auch situative Anreize für Wirtschaftskriminalität bei Menschen mit einer höheren intrinsischen Motivation. Im Ergebnis werden somit auch aus der Gruppe der „Engel“ einige zu „Teufeln“. Durch diesen situativen Faktor wird also der Anteil der Risikogruppe der für Wirtschaftskriminalität Anfälligen deutlich erhöht, was für das Unternehmen höhere Compliancerisiken und -kosten nach sich zieht.
- Eine effektive Sanktionierung als negative Incentivierung richtet sich ausschließlich gegen die Complianceteufel und begünstigt einen Zustand, in dem den

Teufeln signifikante negative Anreize gesetzt werden, nicht oder weniger zu täuschen oder zu betrügen. Hierbei spielt neben der Höhe der Strafe auch die Vermittlung einer hohen Aufdeckungswahrscheinlichkeit im Unternehmen eine wichtige Rolle.

Die Betrachtung der situativen Faktoren – hier am Beispiel Incentivierung – zeigt wiederum, dass in der Wirtschaftswelt eine stärkere Fokussierung auf die Selektion von Mitarbeitern unter Berücksichtigung einer hohen intrinsischen Motivation auch die Schattenseiten von erfolgsabhängigen Vergütungsformen reduzieren kann ... damit Engel so lange wie möglich Engel bleiben und der Anteil der Teufel so klein wie möglich gehalten wird! ◀



Gabriel Andras,
Partner, Deloitte GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,
Düsseldorf
gandras@deloitte.de



Dr. Burkhard Wolf Wilmes,
Senior, Deloitte GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,
Düsseldorf
bwilmes@deloitte.de
www.deloitte.com/de