

# Wirtschafts- kriminalität 2011

*Unsere aktuelle Studie informiert Sie über die Sicherheitslage der Großunternehmen in Deutschland.*



MARTIN-LUTHER-UNIVERSITÄT  
HALLE-WITTENBERG



---

# *Wirtschafts- kriminalität 2011*

*Unsere aktuelle Studie  
informiert Sie über  
die Sicherheitslage der  
Großunternehmen in  
Deutschland.*



MARTIN-LUTHER-UNIVERSITÄT  
HALLE-WITTENBERG



## Wirtschaftskriminalität 2011

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Von Prof. Dr. jur. Kai Bussmann, Claudia Nestler, und Steffen Salvenmoser

Unter Mitarbeit von Kriminologin M. A. Meike Hecker und Dipl.-Psych. Anja Niemeczek, Economy & Crime Research Center, Halle (Saale)

Gesamtkonzeption, Koordination und Auswertung der Befragung durch Oliver Krieg, Director Social & Opinion, TNS Emnid, Bielefeld

2., aktualisierte Auflage November 2011, 74 Seiten, 48 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung der Herausgeber nicht gestattet.

Die Ergebnisse der Studie sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Alle Meinungsbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.



BalanceSilk ist FSC-zertifiziert. FSC ist ein Gütesiegel für ökologisch verantwortungsvolles Handeln und setzt auf das Grundprinzip der ökologischen Forstwirtschaft und die Rückverfolgbarkeit der Lieferkette.



# ***Compliance im Aufwind – Zehn Jahre Forschung zur Wirtschaftskriminalität***

Seit 2001 führen wir Studien zur Wirtschaftskriminalität durch. Dabei interessierte uns von Beginn an, was wir aus den Erfahrungen von Hunderten von Unternehmen lernen können, die wir weltweit – in Wachstumsmärkten und in unserem Land – befragt haben. Auch in der vorliegenden Studie, die sich der Sicherheitslage von Großunternehmen in Deutschland widmet, bieten wir nicht nur eine differenzierte Analyse der aktuellen Untersuchungsergebnisse, sondern resümieren die bisherige Entwicklung und wagen einen Ausblick.

## ***Die Vielfalt der Risiken***

Eine der ersten Erkenntnisse unserer Befragungen war, dass Wirtschaftskriminalität trotz aller Unterschiede zwischen den Ländern ein verbreitetes Phänomen ist. Nicht nur auf Wachstumsmärkten begegnen Unternehmen erheblichen Kriminalitätsrisiken, sondern auch auf dem Heimatmarkt und in den westlichen Industrieländern. Im Verlauf unserer Studien haben wir daher das Spektrum der Wirtschaftsdelikte kontinuierlich erweitert. Betrug, Unterschlagung, Geldwäsche und auch Korruption waren bereits in den ersten Studien ein wichtiges Thema. Seit 2003 greifen wir gezielt Wettbewerbsdelikte auf, da auch sie ein enormes Schadenspotenzial für Unternehmen in sich bergen. Hierzu zählen Wirtschafts- und Industriespionage, Verstöße gegen Patent- und Markenrechte und seit 2009 auch wettbewerbswidrige Absprachen.

## ***Risiken des digitalen Zeitalters***

Es wird immer deutlicher, dass das digitale Zeitalter nicht nur gewaltige wirtschaftliche und technische Innovationen, sondern auch neue Risiken mit sich bringt. Bereits in unseren ersten Studien erhoben wir das Ausmaß von Cyberkriminalität. Heute liegt unser Fokus jedoch nicht nur auf den neuen technischen Begehungsformen; darüber hinaus stellen wir auch neue Kriminalitätserscheinungen fest. So entwickelte sich der Diebstahl vertraulicher Kunden- und Unternehmensdaten zu einem beunruhigenden Risiko. 2011 berichteten 12% der Unternehmen über einen Verlust vertraulicher Kunden- und Unternehmensdaten; nahezu jedes vierte Unternehmen (23%) äußerte einen entsprechenden Verdacht.

## ***Karriere eines neuen Konzepts: Compliance***

Unternehmen versuchen seit jeher, sich gegen die verschiedenen Formen von Wirtschaftskriminalität zu schützen. In den letzten zehn Jahren hat hier jedoch eine bemerkenswerte Entwicklung stattgefunden. Zwar setzten Unternehmen bereits laut unserer ersten Studien nicht nur auf Kontrollmaßnahmen, sondern auch auf Prävention durch Risikomanagement, Schulungen, Hinweisgebersysteme und ethische Richtlinien. Doch mit dem Auftauchen des Begriffs „Compliance“ rückte der Präventionsgedanke immer stärker ins Zentrum der unternehmensinternen Abwehr. Wir griffen dieses Konzept zuerst in unserer Studie 2005 auf. Seitdem durchlief der Begriff in Deutschland eine beispiellose Karriere. Die Zahl der Handbücher, Erfahrungsberichte und einschlägigen Zeitschriften rund um das

Thema Compliance wuchs explosionsartig. Seit unserer letzten Studie im Jahr 2009 stieg der Anteil der Unternehmen, die über ein Compliance-Programm verfügen, auf 52%. Unsere Studien berichten über eine zunehmende Verbreitung entsprechender Schulungen und Antikorruptionsprogramme, die die Mehrheit der Unternehmen heute zur Bekämpfung von Korruption einsetzen (59%). Viele internationale Unternehmen haben mit der Umsetzung ihrer Compliance-Maßnahmen begonnen, manche haben diesen Prozess bereits abgeschlossen (10%) oder stehen kurz davor. 42% haben ihr Programm zu über 75% ausgerollt – mit beachtlichem Erfolg, so unsere Ergebnisse in der vorliegenden Studie 2011.

### **Die Tücken des Dunkelfelds: das Kontrollparadox**

Eine wichtige Erkenntnis unserer Studien war die Entdeckung des Kontrollparadoxes. Gerade Unternehmen, die sehr viel zur Aufdeckung von Wirtschaftsstraftaten und Sensibilisierung ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unternehmen und somit über ein dichtes Kontroll- und Präventionsumfeld verfügen, berichten am häufigsten über Schadensfälle. Wir wissen heute, dass diese Unternehmen nur ihr Dunkelfeld besser ausleuchten, während alle anderen sich in einem „Teufelskreislauf trügerischer Sicherheit“ wähen (PwC-Studie 2005), aus dem sie nur schwer herauskommen, wenn sie weiterhin die Augen vor den Risiken verschließen. Das Kontrollparadox erklärt auch unser Ergebnis im Jahr 2001, wonach sich laut der befragten Unternehmen in den osteuropäischen Wachstumsmärkten eine eher geringe Kriminalitätsbelastung ergab. Mittlerweile beobachten wir auch in dieser Region eine deutliche Zunahme der Delikte im für uns sichtbaren Hellfeld – weil auch dort begonnen wurde, sich dieser Problematik anzunehmen.

### **Compliance auf Wachstumsmärkten**

Die Risiken in den Wachstumsmärkten wurden in unseren Studien immer wieder von verschiedenen Seiten beleuchtet. Auch für eine schwer einzubeziehende Region wie China fanden wir beim Global Survey 2007 eine Lösung. Aufgrund der politischen Bedingungen konnten wir Unternehmen in China nicht direkt interviewen. Stattdessen befragten wir Unternehmen außerhalb des Landes, die mit China Geschäftsbeziehungen pflegen. Hier zeigte sich unter anderem, dass auch deutsche Unternehmen sich noch zu wenig gegen die Risiken im „Reich der Mitte“ und allgemein in Wachstumsmärkten wappneten. Diese Haltung hat sich in den letzten Jahren sowohl im eigenen Land als auch auf internationalen Märkten geändert. Heute erlebt die Mehrheit der Unternehmen Compliance als einen Wettbewerbsvorteil, auch in schwierigen Wachstumsmärkten. Dies zeigt auch die vorliegende Studie *Wirtschaftskriminalität 2011* deutlich.

### **Unberechenbar und unkalkulierbar: indirekte Schäden**

In Wirtschaftskriminalität verwickelt zu werden erweist sich zunehmend als unternehmensgefährdendes Risiko – weniger wegen der direkten finanziellen Schäden, wie man zunächst vermutete, sondern vielmehr wegen der indirekten Folgen. In unseren Studien zeigten wir die verschiedenen Facetten dieser Auswirkungen auf. Dabei erhoben wir sowohl die konkreten Kosten für das Management der Fälle als auch die Vielzahl indirekter Schäden wie etwa Reputationsverlust, Beeinträchtigung der Beziehungen zu Aufsichtsbehörden oder Aufwand für die Wiederherstellung der Reputation. Wie sehr sich hier in den letzten zehn Jahren die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit, der Medien und der Strafverfolgungsbehörden erhöht hat, lässt sich daran ablesen, dass 2001 nur 10% der befragten deutschen Unternehmen über einen Reputationsschaden infolge von Wirtschaftskriminalität berichteten, während es zehn Jahre später bereits über 40% sind.

Für Großunternehmen erweisen sich die indirekten unkalkulierbaren Auswirkungen als besonders bedrohlich, insbesondere für börsennotierte Unternehmen aufgrund ihrer exponierten Stellung. 2001 berichtete in Deutschland noch kein Unternehmen über Auswirkungen auf den Aktienkurs, zehn Jahre später sieht es die Mehrzahl der Unternehmen anders. Bei 81 % der Betroffenen wirkten sich gravierende Fälle von Wirtschaftskriminalität zumindest geringfügig aus, bei 12% erheblich.

### **„Kommissar Zufall“**

Von Beginn an waren wir an den typischen Entdeckungswegen von Wirtschaftsstraftaten interessiert. Als „Kommissar Zufall“ bezeichneten wir das Phänomen, dass entgegen der Erwartung nicht den unternehmensinternen Kontrollsystemen die größte Bedeutung bei der Aufdeckung zukommt, sondern Hinweisen durch interne und externe Tippgeber. Hier hat sich bis heute nicht viel verändert. Die meisten Unternehmen zögern weiterhin, ein Hinweisgebersystem einzuführen, obwohl über zwei Drittel der Straftaten durch externe und interne Tipps aufgedeckt werden. Unternehmen, die über ein Hinweisgebersystem verfügten – bei 41 % ist dies heute der Fall –, deckten hierdurch 9 % der Straftaten auf, während zugleich der Anteil der übrigen internen und externen Hinweise sank.

### **Täterprofile**

Etwa jede zweite Wirtschaftsstraftat wird von einem Angehörigen des eigenen Unternehmens begangen. Daran hat sich in den letzten zehn Jahren nichts geändert. Ein großer Teil der Täter stammt aus dem Topmanagement der Unternehmen. Um die Glaubwürdigkeit gegenüber den eigenen Unternehmensangehörigen nicht einzubüßen, sollten aus unserer Sicht bei der Sanktionierung der Verstöße keine Privilegierungen erfolgen. In allen bisherigen Studien zeigte sich allerdings, dass die Praxis tendenziell eine andere ist: Bei Tätern aus dem eigenen Topmanagement erfolgte sehr viel seltener eine Strafanzeige als bei den übrigen Beschäftigten. Gegenüber externen Tätern sind diese Unterschiede weniger stark ausgeprägt. Gleichwohl zeigt die Studie 2011, dass hier in vielen Fällen übergeordnete geschäftliche Interessen eine größere Rolle spielen als die Verfolgung der Tat, sodass die Geschäftsbeziehung trotz des schweren Vertrauensbruchs fortgesetzt oder nicht zivilrechtlich gegen den Täter vorgegangen wird.

### **Die Zukunft von Compliance**

Einige Unternehmen halten Compliance noch immer für eine Art Modeerscheinung. In unserer aktuellen Studie zeigt sich jedoch: Die Zahl der Skeptiker nimmt ab. Nicht nur, dass die anfangs noch kleine Gemeinde der Compliance-Unternehmen stetig wächst – aktuell auf immerhin 52 % Mitglieder, es schwinden auch die Bedenken. Nur noch 43 % der Unternehmen ohne Compliance-Programm waren der Ansicht, der Nutzen rechtfertige nicht den Aufwand. Vor zwei Jahren sah dies noch mehr als jedes zweite Unternehmen so (54 %). Inzwischen werden zunehmend die Vorteile wahrgenommen. In der vorliegenden Studie haben wir zum ersten Mal direkt danach gefragt: Jedes zweite Unternehmen erlebte im Wettbewerb das eigene Compliance-Programm als eher vorteilhaft, 17 % erkennen hierin sogar einen klaren Wettbewerbsvorteil. Inzwischen werden zunehmend die Vorteile gesehen, das bislang eher negative Image von Compliance als Wettbewerbshandicap schwindet.

Die Studie 2011 nimmt zum ersten Mal auch die wachsende Zahl der sogenannten Compliance-Leuchttürme in den Fokus. Insgesamt beobachten wir in puncto Compliance einen Paradigmenwechsel in der deutschen Wirtschaft. Prävention durch Compliance erhält zunehmend einen Marktwert und entwickelt sich mehr und mehr zu einem Produktivitätsfaktor. Der nächste Schritt wird in der Etablierung entsprechender Standards liegen. Den neuen Compliance-Prüfungsstandard PS 980 des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) kennen bereits 40 % der Unternehmen. Obwohl das Interesse an einer Zertifizierung noch zurückhaltend ist, sehen die meisten schon heute die Vorteile. Grundsätzlich haben alle Unternehmen ein Interesse an einer vertrauensbildenden Signalfunktion sowohl gegenüber dem Kapitalmarkt als auch gegenüber Kunden und Auftraggebern; immer mehr der Befragten stellen dies auch für das eigene Unternehmen fest.

Rückblickend hat sich in den letzten zehn Jahren viel zum Positiven verändert. Wir befinden uns in einer Phase des Wandels, den wir mit unseren Studien weiterhin verfolgen und unterstützen wollen. An dieser Stelle möchten wir uns für die hohe Teilnahmebereitschaft der befragten Unternehmen bedanken, ohne die auch diese Studie nicht hätte entstehen können.

Frankfurt am Main und Halle (Saale), im September 2011

***Claudia Nestler      Steffen Salvenmoser      Prof. Dr. Kai-D. Bussmann***

# Inhaltsverzeichnis

Compliance im Aufwind – Zehn Jahre Forschung zur Wirtschaftskriminalität.....	5
Abbildungsverzeichnis.....	10
Methodisches Vorgehen .....	12
<b>A Risiken .....</b>	<b>16</b>
1 Risikoentwicklung.....	17
2 Wie groß ist das Dunkelfeld? .....	19
3 Schadensentwicklung.....	21
4 Wie viel ist die Reputation wert?.....	22
<b>B Schwerpunkt Korruption .....</b>	<b>26</b>
1 Korruption in Deutschland .....	27
2 Die Kosten von Korruption .....	29
3 Korruption weltweit.....	30
4 Individuelle Präventionsstrategien .....	32
5 Kollektive Präventionsstrategien .....	33
6 Strategien gegen Korruption.....	34
7 Wirkung von Antikorruptionsprogrammen .....	36
<b>C Compliance.....</b>	<b>39</b>
1 Bedenken.....	40
2 Compliance in einzelnen Branchen.....	41
3 Treiber des Wandels – Die Zukunft von Compliance.....	41
4 Ausgestaltung und Fokus.....	44
<b>D Compliance im Wettbewerb.....</b>	<b>47</b>
1 Wettbewerbsvorteil .....	48
2 Ausgestaltung.....	50
3 Der Rollout von Compliance im Ausland .....	53
4 Zertifizierung .....	55
<b>E Compliance-Leuchttürme 2011.....</b>	<b>58</b>
<b>F Angriffe von außen – Profile externer Täter.....</b>	<b>61</b>
1 Der typische Wirtschaftskriminelle ist kein Unbekannter.....	62
2 Profil externer Täter .....	63
3 Unternehmen hinter dem Täter.....	64
4 Konsequenzen gegen externe Täter .....	66
<b>G Prävention und Kontrolle.....</b>	<b>68</b>
1 Kontroll- und Präventionsmaßnahmen.....	69
2 Auswirkung von Hinweisgebersystemen .....	70
Ihre Ansprechpartner.....	72

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Funktion der Interviewpartner in den befragten Unternehmen .....	12
Abb. 2	Auslandsvertretungen der befragten Unternehmen.....	13
Abb. 3	Auslandsaktivitäten.....	14
Abb. 4	Unternehmensgröße – Zahl der Beschäftigten weltweit.....	15
Abb. 5	Entwicklung der Wirtschaftskriminalität 2009–2011 .....	17
Abb. 6	Einschätzung der Häufigkeit von Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2009–2011 .....	18
Abb. 7	Eindeutige Wirtschaftsdelikte und Verdachtsfälle in den befragten Unternehmen nach Deliktarten .....	20
Abb. 8	Finanzielle Schäden durch Wirtschaftskriminalität.....	22
Abb. 9	Indirekte Schäden durch Wirtschaftskriminalität nach Deliktarten .....	23
Abb. 10	Indirekte Schäden durch Wirtschaftskriminalität nach Schadensarten.....	24
Abb. 11	Managementkosten durch Wirtschaftskriminalität .....	25
Abb. 12	Korruption in Deutschland 2005–2011 .....	27
Abb. 13	Korruptionsbelastung in der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft .....	28
Abb. 14	Indirekte Schäden durch Vermögensdelikte und Korruption .....	29
Abb. 15	Managementkosten durch Vermögensdelikte und Korruption .....	30
Abb. 16	Integritätschancen in verschiedenen Regionen.....	31
Abb. 17	Verbreitung von Antikorruptionsprogrammen in Deutschland .....	32
Abb. 18	Verlorene Geschäftsmöglichkeiten infolge von Korruption eines Wettbewerbers in Deutschland .....	33
Abb. 19	Teilnahme an und Bewertung von Integrationsvereinbarungen zur Unterbindung von Korruption.....	34
Abb. 20	Strategien gegen Korruption im Inland und auf Wachstumsmärkten.....	36
Abb. 21	Integritätschancen mit Antikorruptionsprogramm in verschiedenen Regionen .....	38
Abb. 22	Verbreitung von Compliance-Programmen in Deutschland .....	40
Abb. 23	Vorbehalte gegen Compliance-Programme .....	40

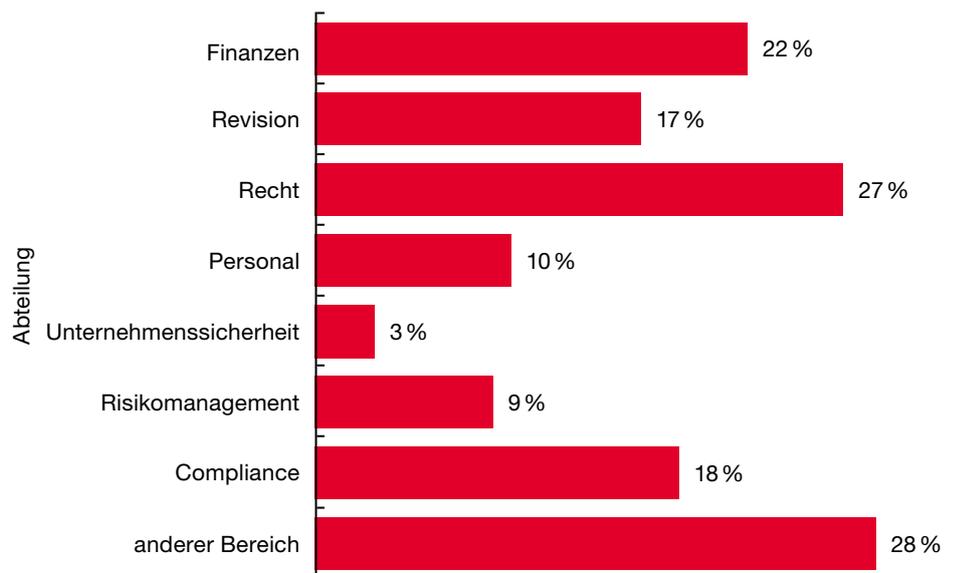
Abb. 24	Verbreitung von Compliance-Programmen in ausgewählten Branchen .....	41
Abb. 25	Treiber der Compliance-Entwicklung .....	42
Abb. 26	Mögliche Gründe für die Einführung eines Compliance-Programms ....	44
Abb. 27	Wahrscheinlicher Deliktfokus eines Compliance-Programms.....	45
Abb. 28	Schwerpunkte bei der Entwicklung eines Compliance-Programms .....	46
Abb. 29	Einschätzung des Compliance-Programms als Wettbewerbsfaktor .....	48
Abb. 30	Profil der Unternehmen mit vorteilhafter Compliance im Vergleich.....	49
Abb. 31	Zielgruppen von Compliance-Programmen .....	50
Abb. 32	Beabsichtigter Ausbau von Compliance-Maßnahmen in den nächsten zwei Jahren .....	51
Abb. 33	Anzahl der für Compliance zuständigen Mitarbeiter 2009 und 2011 .....	52
Abb. 34	Bewertung der Personalausstattung der Compliance-Abteilung .....	53
Abb. 35	Internationaler Rollout des eigenen Compliance-Programms .....	53
Abb. 36	Maßnahmen zur Prävention von Wirtschaftskriminalität in Deutschland und in den Auslandsvertretungen .....	54
Abb. 37	Bekanntheit von Prüfstandards und Wahrscheinlichkeit einer Zertifizierung .....	55
Abb. 38	Nutzen einer unabhängigen Zertifizierung .....	56
Abb. 39	Compliance-Leuchttürme 2011.....	60
Abb. 40	Beziehung der Täter zum geschädigten Unternehmen .....	62
Abb. 41	Profil externer Täter .....	64
Abb. 42	Tatmotive externer Täter .....	65
Abb. 43	Schwachpunkte im eigenen Unternehmen bei Taten externer Täter .....	66
Abb. 44	Konsequenzen gegen interne und externe Täter .....	67
Abb. 45	Häufigkeit einer Strafanzeige in Abhängigkeit von Unternehmenszugehörigkeit und Position des Täters.....	67
Abb. 46	Maßnahmen zur Ermittlung und Kontrolle von Wirtschaftskriminalität seit 2007 .....	69
Abb. 47	Maßnahmen zur Prävention von Wirtschaftskriminalität seit 2007.....	70
Abb. 48	Entdeckung der Delikte .....	71

## Methodisches Vorgehen

Diese sechste Studie zur Wirtschaftskriminalität wurde im Auftrag von PwC und der Universität Halle-Wittenberg von TNS Emnid in Deutschland durchgeführt. Von Mitte Mai bis Mitte Juli 2011 wurden in Deutschland Verantwortliche in 830 Unternehmen telefonisch interviewt, die sich als zuständig für den Themenbereich Kriminalprävention und -aufklärung in ihrem Unternehmen erklärten. Aufgrund der Größe der Stichprobe handelt es sich um eine repräsentative Studie zur Sicherheitslage von Großunternehmen in Deutschland.

Die Antwortbereitschaft war auch in dieser Studie überdurchschnittlich hoch. 18% der Befragten übten die Funktion eines Compliance-Beauftragten aus. Zur Finanzabteilung sowie zur Rechts- und Revisionsabteilung gehörten jeweils etwa ein Viertel.

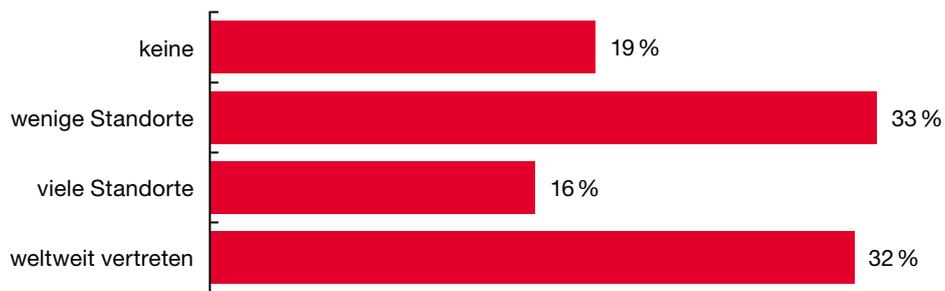
**Abb. 1 Funktion der Interviewpartner in den befragten Unternehmen**



Mehrfachnennungen waren möglich  
Werte unter 1 % wurden nicht aufgenommen.

Deutschland ist eine der führenden Exportnationen der Welt. Es verwundert daher nicht, dass 81 % der Unternehmen in unserer Studie über Auslandsstandorte verfügten, über ein Viertel war sogar weltweit vertreten. Ein Drittel war an einer Börse notiert und davon knapp ein Drittel (31 %) an einer US-Börse. Allerdings stand nur hinter 6 % der teilnehmenden Unternehmen eine US-Muttergesellschaft.

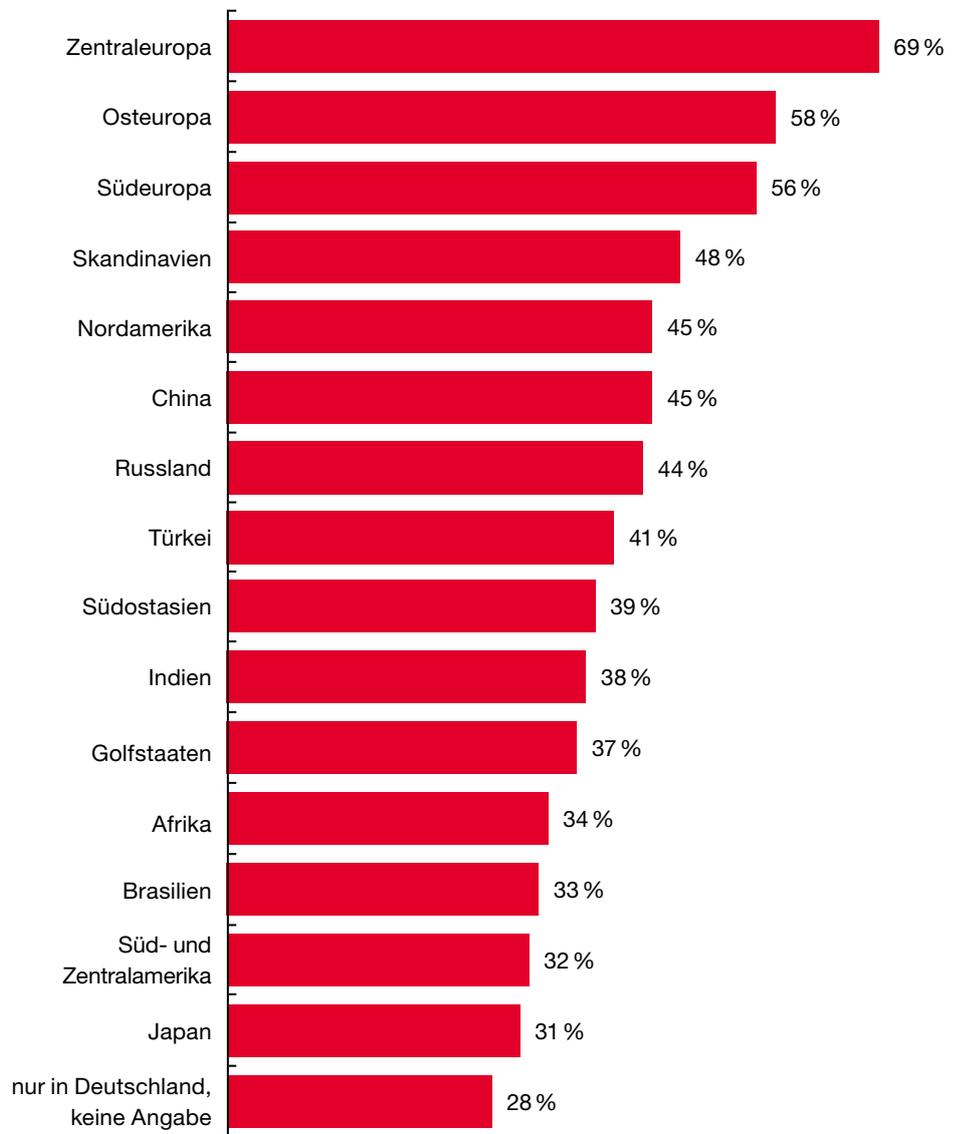
**Abb. 2 Auslandsvertretungen der befragten Unternehmen**



Ein Schwerpunkt dieser Studie lag bei den Erfahrungen der Unternehmen bei der nationalen und internationalen Bekämpfung von Korruption. Aus diesem Grund haben wir auch erhoben, in welchen Regionen bzw. Ländern sie geschäftlich aktiv waren. In den meisten Regionen war jedes dritte Unternehmen aktiv, in vielen Regionen sogar jedes zweite, wie die folgende Abbildung zeigt.<sup>1</sup> Wir erhielten daher zu jeder Region Einschätzungen von mindestens 230 Unternehmen.

<sup>1</sup> Als Beispiele für Zentraleuropa nannten wir die Beneluxländer, UK, Frankreich, Schweiz, Österreich – für Südeuropa: Italien, Spanien, Portugal, Griechenland – für Osteuropa: Polen und Tschechien. Die Türkei und Russland wurden gesondert abgefragt.

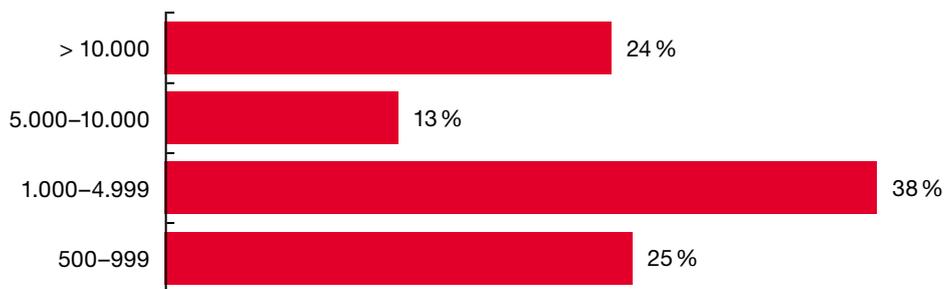
**Abb. 3** Auslandsaktivitäten



Mehrfachnennungen waren möglich

Einbezogen wurden fast ausschließlich Unternehmen, die in Deutschland bzw. weltweit über mindestens 500 Mitarbeiter verfügten. Überwiegend handelte es sich um internationale Unternehmen. Die folgende Abbildung zeigt die Größenverteilung der Unternehmen gemessen an der Zahl der weltweit beschäftigten Mitarbeiter.

**Abb. 4 Unternehmensgröße – Zahl der Beschäftigten weltweit**



Ein Teil der Fragen ermöglichte einen direkten Vergleich mit den Studien von 2005, 2007 und 2009. Um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse mit diesen Studien zu gewährleisten, wurden nur Großunternehmen in die Analysen einbezogen (siehe oben). Die Ergebnisse können daher von denen der Veröffentlichungen aus den Jahren 2005 und 2007 abweichen. Um die Vergleichbarkeit mit der Studie 2009 zu gewährleisten, wurden die befragten Unternehmen entsprechend ihrer Größe und Branchenzugehörigkeit gewichtet.<sup>2</sup> Auch dieser Report enthält wieder eine Fallstudie. 2011 berichteten die befragten Unternehmen über 364 gravierende Schadensfälle. Dieses Vorgehen erlaubte, wie auch bei den vorhergehenden Studien, das Erstellen von Täterprofilen sowie Analysen der schadensbegleitenden Umstände und der konkreten Tatursachen sowie der Reaktionen und Sanktionen der Unternehmen.

<sup>2</sup> In der vorliegenden Studie 2011 wurden einige Branchen überproportional gezogen, um spezifische Branchenreports zu ermöglichen.

## ***A Risiken***



## 1 Risikoentwicklung

Wirtschaftskriminalität ist ein Thema, mit dem wir uns weiterhin auseinandersetzen müssen. Jedes zweite Unternehmen (52%) berichtete 2011 über mindestens einen Schadensfall. Allerdings beobachten wir im Vergleich zu unserer letzten Studie 2009 einen Rückgang um 9 Prozentpunkte und haben wieder das Niveau von 2007 erreicht. Diese positive Entwicklung geht überwiegend auf den Rückgang von Vermögensdelikten und Patent- und Markenrechtsverletzungen sowie in geringem Umfang auf die Abnahme wettbewerbswidriger Absprachen zurück.

**Abb. 5 Entwicklung der Wirtschaftskriminalität 2009–2011**



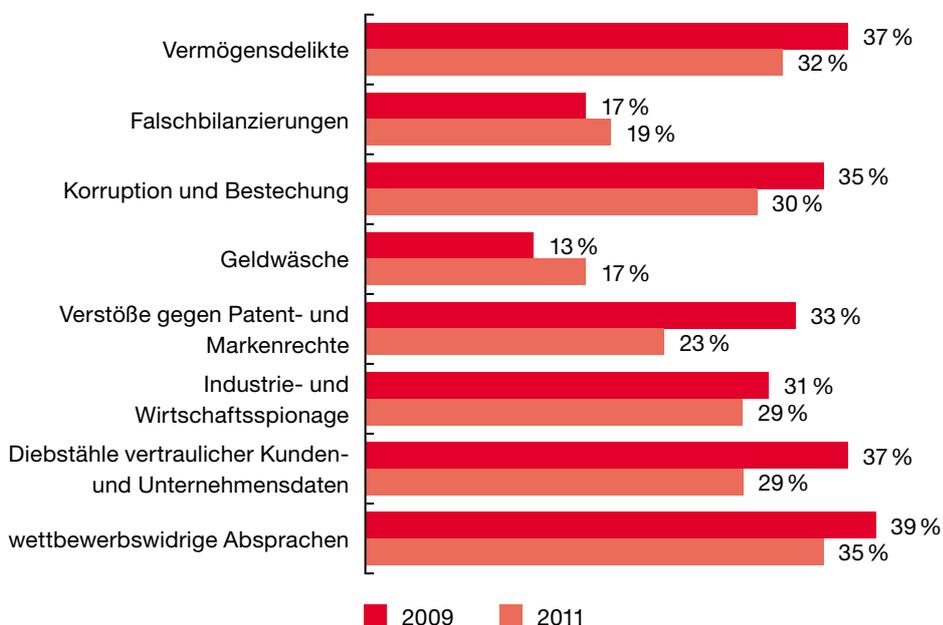
Mehrfachnennungen waren möglich

Dieser Entwicklung entspricht die überwiegend sinkende Einschätzung des Risikos in Deutschland durch die befragten Unternehmen. Noch 2009 erwarteten 42% der Unternehmen infolge der Auswirkungen der Finanzmarktkrise eine Zunahme von Wettbewerbsdelikten.<sup>3</sup> Ihre Befürchtung scheint jedoch nicht eingetreten zu sein, wenn wir die zwischen 2009 und 2011 sinkende Zahl der von ihnen berichteten Wettbewerbsdelikte sowie ihre jüngsten Risikoeinschätzungen betrachten. Die Befragten gingen 2011 auch von einem geringeren Risiko von Korruption sowie des Diebstahls vertraulicher Kunden- und Unternehmensdaten in Deutschland aus. Diese Einschätzung können wir jedoch anhand der in unserer Studie tatsächlich berichteten Kriminalitätsbelastung bei diesen Delikten nicht bestätigen.

<sup>3</sup> Einen Anstieg von Wirtschaftsdelikten am Arbeitsplatz erwarteten 32% und von Wettbewerbsdelikten 42%, siehe PwC, Wirtschaftskriminalität 2009, Sicherheitslage in deutschen Großunternehmen, S. 59 f.

**Abb. 6 Einschätzung der Häufigkeit von Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2009–2011**

Anteil der befragten Unternehmen, die mit „(sehr) häufig“ antworteten



Mehrfachnennungen waren möglich

In seinem *Bundeslagebild Wirtschaftskriminalität 2010* stellt das Bundeskriminalamt bei vielen Wirtschaftsdeliktarten einen Anstieg (1,5%) gegenüber dem Vorjahr fest.<sup>4</sup> So haben Betrugsdelikte gegenüber 2009 zugenommen, bei vielen Wirtschaftsstraftaten ist jedoch eine rückläufige Entwicklung zu beobachten. Wettbewerbsdelikte erreichen nach einem stetigen Anstieg bis 2007 einen neuen Tiefstand, ein Rückgang ist ebenfalls bei Produkt- und Markenpiraterie zu verzeichnen, obwohl sie in der Gruppe der Wettbewerbsdelikte weiterhin den Schwerpunkt bilden.<sup>5</sup> Für Korruptionsdelikte stellt das Bundeskriminalamt in seinem Lagebild 2009 sogar fest: „Im Berichtszeitraum wurden insgesamt 6.354 Korruptionsstraftaten polizeilich festgestellt. Dies entspricht einem Rückgang von rund 26 % (2.215 Straftaten) gegenüber dem Vorjahr (8.569 Straftaten). Sowohl bei den Korruptionsstraftaten als auch bei den sogenannten Begleitdelikten, also den mit Korruptionsstraftaten unmittelbar zusammenhängenden Straftaten, wurde im Jahr 2009 der niedrigste Wert der vergangenen fünf Jahre registriert.“<sup>6</sup>

Zwar ist ein direkter Vergleich unserer Daten mit der Polizeilichen Kriminalstatistik nicht möglich,<sup>7</sup> da es sich um eine Anzeigenstatistik handelt und sich Veränderungen im Anzeigeverhalten auswirken. Wir können jedoch anhand unserer Ergebnisse einen starken Rückgang der Korruptionsdelikte nicht bestätigen.

<sup>4</sup> Bundeskriminalamt (Hrsg.), *Bundeslagebild Wirtschaftskriminalität 2010*, S. 6.

<sup>5</sup> Bundeskriminalamt (Hrsg.), *Bundeslagebild Wirtschaftskriminalität 2010*, S. 14 f. Kleine Veränderungen können nicht als Entwicklung interpretiert werden.

<sup>6</sup> Bundeskriminalamt (Hrsg.), *Bundeslagebild Korruption 2009*, pressefreie Kurzfassung, S. 6.

<sup>7</sup> Nach unseren Ergebnissen wird auch im Falle von gravierenden Wirtschaftsstraftaten nur jedes zweite Delikt strafrechtlich angezeigt und gelangt in die offizielle Polizeiliche Kriminalstatistik, siehe Abschnitt F 4.

Auch nach dem Korruptionswahrnehmungsindex liegt Deutschland nahezu unverändert im oberen Mittelfeld der westlichen Industrienationen auf Platz 15 von 179 beurteilten Ländern.<sup>8</sup> Wir gehen vielmehr von einer Stagnation aus. Allerdings betont auch das Bundeskriminalamt, dass das Dunkelfeld bei Korruption weiterhin sehr hoch ist und zudem die Polizeiliche Kriminalstatistik als Anzeigenstatistik die tatsächliche Entwicklung nur eingeschränkt abbilden kann.<sup>9</sup> Insgesamt nehmen wir daher an, dass wir derzeit in Deutschland von einer Stagnation oder bei manchen Delikten einer leicht sinkenden Tendenz ausgehen können, was sich auch in unseren Ergebnissen gezeigt hat. Wir werden die weitere Entwicklung beobachten und insbesondere prüfen, ob die Kontroll- und Präventionsmaßnahmen auch durch den zunehmenden Einsatz von Compliance-Programmen zu greifen beginnen.

## 2 Wie groß ist das Dunkelfeld?

Bei der Beurteilung der Entwicklung müssen wir berücksichtigen, dass die Polizeiliche Kriminalstatistik nur die angezeigten Delikte enthält. Im Durchschnitt wird – abhängig vom Delikt und Täter – nur jedes zweite Wirtschaftsdelikt angezeigt (Details in Abschnitt F 4). Selbst wenn die Zahl der angezeigten oder uns berichteten Delikte abnimmt, kann das Dunkelfeld der unentdeckten Delikte immer noch sehr groß sein. Ein Rückgang der Kriminalitätsbelastung im sogenannten Hellfeld bedeutet daher noch nicht, dass auch das Dunkelfeld kleiner wird. In dieser Studie haben wir daher zum ersten Mal nicht nur nach eindeutigen Fällen gefragt, sondern auch nach konkreten Verdachtsfällen.<sup>10</sup> Auf diese Weise erhalten wir einen noch tieferen Einblick in das Dunkelfeld von Fällen, die den Strafverfolgungsbehörden in der Regel nicht zur Kenntnis gelangen.

Bei den meisten Delikten berichteten die Befragten deutlich mehr Verdachtsfälle als eindeutige Fälle. 59 % der Unternehmen berichteten über mindestens einen Verdachtsfall. Insgesamt erhöht sich daher unter Berücksichtigung der Mehrfachantworten der Anteil der von Wirtschaftskriminalität vermutlich betroffenen Unternehmen auf 73 %.<sup>11</sup>

Die hohen Verdachtszahlen dürften darauf zurückzuführen sein, dass die meisten Wirtschaftsdelikte nur schwer nachzuweisen sind. Dadurch sind erheblich mehr Unternehmen betroffen als bekannt wird. Dies betrifft insbesondere Korruption: Über ein Viertel der Unternehmen berichtete mindestens einen Verdachtsfall in den letzten zwei Jahren. Jedes fünfte Unternehmen berichtete außerdem über mutmaßliche Patent- und Urheberrechtsverletzungen und 13 % über vermutete Fälle von Industrie- und Wirtschaftsspionage. Auch steigt die Quote der von wettbewerbswidrigen Absprachen betroffenen Unternehmen auf 13 %, wenn wir die Verdachtsfälle berücksichtigen (siehe Abb. 7).

<sup>8</sup> Transparency International, Korruptionswahrnehmungsindex 2010.

<sup>9</sup> Bundeskriminalamt (Hrsg.), Bundeslagebild Korruption 2009, pressefreie Kurzfassung, S. 9.

<sup>10</sup> Durch den Begriff „konkreter Verdacht“ sollten bloße vage Vermutungen ausgeschlossen werden. Eine Strafanzeige war jedoch nicht Voraussetzung.

<sup>11</sup> Die Gesamtbelastung ergibt sich nicht aus der Summierung von eindeutigen und Verdachtsfällen, da Mehrfachantworten möglich waren.

Für Unternehmen sind die tatsächlichen Risiken daher deutlich höher, als es unsere bisherigen Studien vermuten ließen. Wir werden diese Entwicklung am untersten, für uns noch sichtbaren Rand des Dunkelfelds weiterhin verfolgen.<sup>12</sup> Allerdings werden wir auch künftig nur die Delikte zählen können, die von den Unternehmen bemerkt wurden. Die Zahl von Delikten im Dunkelfeld ist daher immer größer als die Zahl der berichteten Verdachtsfälle.

**Abb. 7 Eindeutige Wirtschaftsdelikte und Verdachtsfälle in den befragten Unternehmen nach Deliktarten**



Mehrfachnennungen waren möglich

<sup>12</sup> Man unterscheidet zwischen dem relativen und absoluten Dunkelfeld. Zu Letzterem gehören Fälle, die niemand bemerkt hat und die daher auch in Dunkelfeldstudien nicht berichtet werden können.

### 3 Schadensentwicklung

Nach den Ergebnissen unserer Studien sind die finanziellen Schäden für Großunternehmen in der Regel nicht existenzbedrohend.<sup>13</sup> Für mittelständische Unternehmen sieht dies schon ganz anders aus. Zwar sank die uns berichtete Zahl der Wirtschaftsdelikte leicht, aber der finanzielle Schaden der betroffenen Unternehmen stieg von durchschnittlich 5,57 Millionen Euro 2009 um 58 % auf durchschnittlich 8,39 Millionen Euro im Jahr 2011. Dies beruht zum Teil auf einer Reihe überdurchschnittlich hoher Schäden. 3 % der Unternehmen berichteten von Schäden, die 100 Millionen Euro überstiegen.<sup>14</sup> Zu den Schäden sind die Kosten hinzuzurechnen, die durch das Management der aufgetretenen Delikte entstehen.<sup>15</sup> Sie betragen 2011 durchschnittlich 636.000 Euro.

Offen ist, ob die deutliche Schadenszunahme auf Nachwirkungen der Finanzmarktkrise 2008 zurückzuführen ist. Manches könnte dafür sprechen. Zwar blieb der erwartete Anstieg der Wirtschaftskriminalität aus, den die meisten Unternehmen in unserer Studie 2009 erwarteten<sup>16</sup>, aber die durchschnittliche Schadenshöhe nahm deutlich zu.

Einen hohen Schadensanstieg weist auch die Polizeiliche Kriminalstatistik aus. In seinem *Bundeslagebild Wirtschaftskriminalität 2010* stellt das Bundeskriminalamt trotz der nur geringen Zunahme der Wirtschaftsdelikte um 1,5 % ebenfalls einen deutlichen Anstieg der Gesamtschadenssumme fest, die durch Wirtschaftsdelikte verursacht wurden.<sup>17</sup> Der Anteil der durch Wirtschaftskriminalität verursachten Schäden erhöhte sich 2010 auf 55 % des in der Polizeilichen Kriminalstatistik ausgewiesenen Gesamtschadens aller Delikte. Aus Sicht des Bundeskriminalamts „[...] hat die Wirtschaftskriminalität weiterhin ein sehr hohes Schadens- und Gefährdungspotenzial mit nicht nur unmittelbaren, sondern auch mittelbaren Auswirkungen.“<sup>18</sup>

<sup>13</sup> Wesentlich gravierender sind für Großunternehmen die indirekten Auswirkungen, beispielsweise auf die Reputation.

<sup>14</sup> Um Verzerrungen zu vermeiden, wurde die Schadenshöhe bei 250 Millionen Euro gekappt.

<sup>15</sup> Die Kosten, die durch das Management der aufgetretenen Delikte entstehen, sind z. B. Prozesskosten, Ausgaben für Untersuchungen, Stakeholdermanagement etc. Die indirekten finanziellen Schäden infolge von Reputationsverlust, Rückgang des Aktienkurses oder Beeinträchtigung von Geschäftsbeziehungen sind bei der Berechnung nicht berücksichtigt.

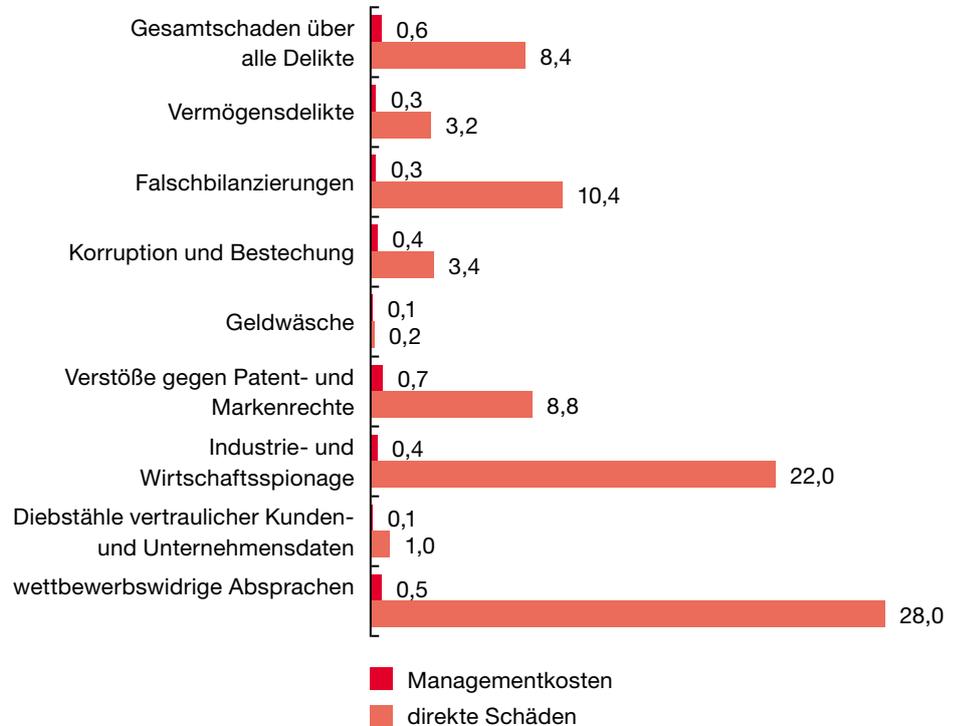
<sup>16</sup> Einen Anstieg von Wirtschaftsdelikten am Arbeitsplatz vermuteten 32 % und eine höhere Wahrscheinlichkeit von Wettbewerbsdeltikten 42 %, siehe PwC, *Wirtschaftskriminalität 2009*, Sicherheitslage in deutschen Großunternehmen, S. 59 f.

<sup>17</sup> Bundeskriminalamt (Hrsg.), *Bundeslagebild Wirtschaftskriminalität 2010*, S. 8.

<sup>18</sup> Bundeskriminalamt (Hrsg.), *Bundeslagebild Wirtschaftskriminalität 2010*, S. 19.

**Abb. 8 Finanzielle Schäden durch Wirtschaftskriminalität**

in Millionen Euro



#### 4 Wie viel ist die Reputation wert?

Bereits in unseren ersten Studien waren wir uns sicher, dass die Folgen von Wirtschaftskriminalität nicht nur finanzieller Art sind, sondern auch indirekte Wirkungen auf die betroffenen Unternehmen haben. Indirekte Wirkungen können gravierende Ausmaße annehmen und durchaus zu zusätzlichen finanziellen Schäden führen. Wie sehr sich hier in den letzten zehn Jahren die Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit, den Medien und auch bei den Strafverfolgungsbehörden geschärft hat, lässt sich daran ablesen, dass 2001 nur 10% der von Wirtschaftskriminalität betroffenen deutschen Unternehmen über einen daraus folgenden Reputationsschaden berichteten,<sup>19</sup> zehn Jahre später waren es bereits über 40%.

Der Eintritt indirekter Schäden wird zunehmend unkalkulierbar und schwer beherrschbar. Wir können anhand der Ergebnisse unserer bisherigen Studien zeigen, dass diese Schadensfolgen zu einer wachsenden Bedrohung für Unternehmen geworden sind. In unserer Studie 2009 erwarteten knapp drei Viertel (73%) der befragten Großunternehmen eine erhöhte Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit, die derartige Vorfälle künftig kritisch verfolgen würde, und fast alle gingen von steigenden Reputationsrisiken aus (92%).<sup>20</sup> Diese Erwartung scheint sich zu bestätigen.

<sup>19</sup> PwC, Europäische Umfrage zur Wirtschaftskriminalität 2001, S. 14 ff.

<sup>20</sup> PwC, Wirtschaftskriminalität 2009, Sicherheitslage in deutschen Großunternehmen, S. 59 f.

Die gravierendsten indirekten Schäden<sup>21</sup> verursachten Fälle von wettbewerbswidrigen Absprachen und Industrie- und Wirtschaftsspionage, wie die folgende Abbildung zeigt. Bei diesen Delikten beobachten wir auch eine Zunahme der indirekten Schäden. Insbesondere bei Wettbewerbsdelikten verwundert dies nicht, da die Strafverfolgungsintensität sowie die Berichterstattung in der Presse stark zugenommen haben.<sup>22</sup> Das Bundeskartellamt verhängte in den letzten Jahren über 550 Millionen Euro Bußgelder und durchsuchte 172 Unternehmen und sechs Privatwohnungen, um illegale Preisabsprachen aufzudecken.<sup>23</sup> Auch die EU-Kartellbehörde in Brüssel gelangte mit ihren Bußgeldverfahren zunehmend in die Schlagzeilen der Presse.

**Abb. 9 Indirekte Schäden durch Wirtschaftskriminalität nach Deliktarten**



Mehrfachnennungen waren möglich  
fehlende Prozentpunkte = keine indirekten Schäden

Unsere Ergebnisse zeigen, dass in der Mehrheit der Fälle die Betroffenen die indirekten Auswirkungen zwar als gering einstufen, aber seit unserer letzten Umfrage 2007 sank der Anteil der Unternehmen, die über keine indirekten Konsequenzen infolge gravierender Wirtschaftsdelikte berichten konnten, von 11 % auf durchschnittlich 2 %. Dagegen stieg die Quote der Unternehmen deutlich, die von gravierenden Folgen berichteten. 2011 berichteten 41 % über einen gravierenden bzw. mittelschweren Reputationsverlust, 2007 waren es noch 27 %.

Vor allem börsennotierte Unternehmen spüren die Folgen dieses Wandels in der öffentlichen Wahrnehmung und der Strafverfolgung. 2007 berichteten in Deutschland noch 35 % der börsennotierten Großunternehmen, dass es überhaupt keine negativen Auswirkungen auf den Aktienkurs gegeben habe, 2011 waren es

<sup>21</sup> In der entsprechenden Frage nannten wir hierzu eine mögliche Schädigungen der Marke, der Arbeitsmoral, des Ansehens bei Aufsichts- und Regulierungsbehörden sowie des Aktienwerts.

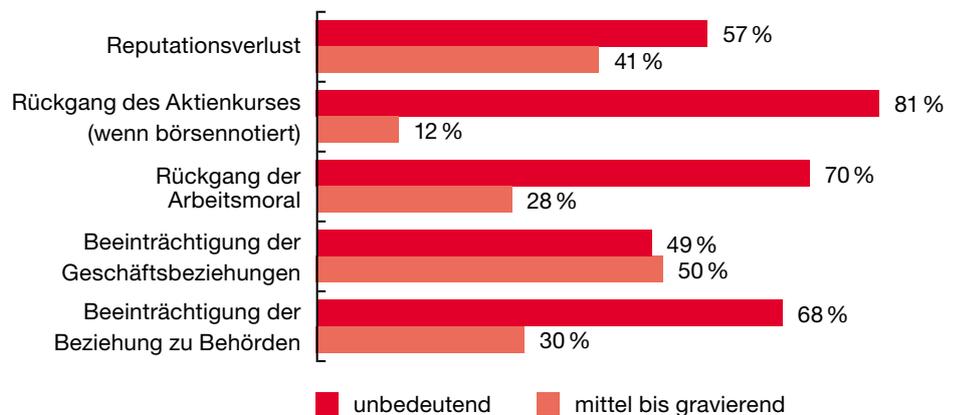
<sup>22</sup> Siehe auch Handelsblatt vom 01.08.2010, S. 5: „Geplante Verschärfung des Wettbewerbsrechts“.

<sup>23</sup> Handelsblatt vom 29.07.2011, S. 8: „Neue Waffen für die Kartellwächter“.

nur noch 8 %. Etwa jedes achte betroffene Unternehmen (12 %) erlebte sogar einen deutlichen Kurseinbruch infolge von Wirtschaftskriminalität. 81 % berichteten immerhin über geringe, unbedeutende Auswirkungen. Dies deckt sich mit schwedischen Studien, die zumindest kurz- bis mittelfristige Kurseinbrüche infolge von Verwicklungen in Wirtschaftskriminalität nachweisen konnten.<sup>24</sup>

Außerdem können Wirtschaftsstraftaten das Unternehmensklima beeinträchtigen. Jeder vierte Fall (28 %) verursachte sogar gravierende Störungen. Noch häufiger treten Irritationen im geschäftlichen Umfeld der Unternehmen auf. Jeder zweite Fall beschädigte die Geschäftsbeziehungen sogar erheblich.

**Abb. 10 Indirekte Schäden durch Wirtschaftskriminalität nach Schadensarten**



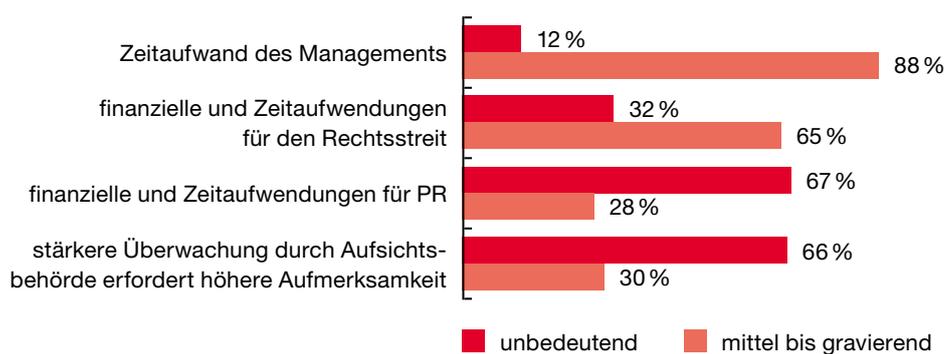
Mehrfachnennungen waren möglich  
fehlende Prozentpunkte = keine indirekten Schäden

Neben den oben genannten Folgen verursachen Wirtschaftsstraftaten erhebliche Managementkosten. Wir haben diese beziffert, aber die Berechnung sowohl des zeitlichen als auch des finanziellen Aufwands enthält eine subjektive Komponente. Auffallend ist, dass die Befragten die Managementkosten relativ häufig als gravierend einstufen. Die Bewältigung von Wirtschaftskriminalität kostet offenkundig viel Zeit und Geld. Mit Abstand als häufigster Kostenfaktor wurde der erhebliche zeitliche Managementaufwand zur Bewältigung des Wirtschaftsdelikts genannt (88 %). An zweiter Stelle folgten die zeitlichen und finanziellen Kosten für die juristische Verfolgung des Falles (65 %).

<sup>24</sup> Tage Alalehto: Suspected Irregularities in Stock-Exchange-Listed Companies: What are the Effects of Negative Publicity, in: Monatsschrift für Kriminologie und Strafrechtsreform, 2007, S. 191–206.

Nicht zu unterschätzen sind des Weiteren die Kosten für PR-Anstrengungen zur Wiederherstellung der Reputation. Bei jedem vierten Fall (28%) wurden diese als gravierend eingestuft. Dies erklärt sich zum Teil auch daraus, dass über die Hälfte der Täter aus dem eigenen Unternehmen stammt und die Öffentlichkeit sowie die Aufsichtsbehörden auf solche Fälle zunehmend sensibler reagieren. Fast ein Drittel (30%) der betroffenen Unternehmen berichtete daher über eine stärkere Überwachung durch Aufsichtsbehörden, die auch eine höhere Aufmerksamkeit durch das Management zur Folge hatte. Ebenso häufig wurde die Beziehung zu den Behörden als beeinträchtigt empfunden (30%, siehe Abb. 11).

**Abb. 11 Managementkosten durch Wirtschaftskriminalität**



Mehrfachnennungen waren möglich  
fehlende Prozentpunkte = keine indirekten Schäden

## ***B Schwerpunkt Korruption***



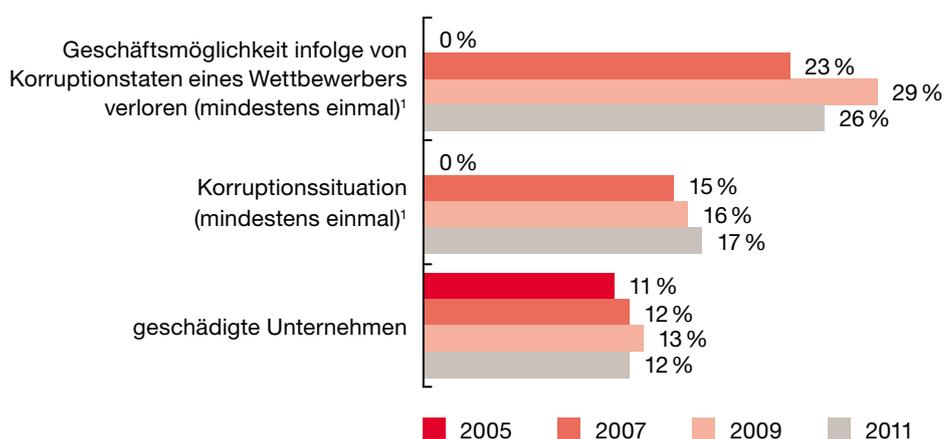
## 1 Korruption in Deutschland

Diese Studie dokumentiert einen spürbaren Wandel in der deutschen Wirtschaft. Nicht nur die Verbreitung der Compliance-Programme hat deutlich zugenommen (52%), sondern auch die der spezielleren Antikorruptionsprogramme (59%). Gleichwohl verharrt die Korruptionsquote mit ca. 12% betroffenen Unternehmen seit Jahren auf unverändert hohem Niveau.<sup>25</sup> Die noch deutlich höhere Zahl von Verdachtsfällen beruhigt ebenfalls nicht. Jedes vierte von uns befragte Unternehmen berichtete über mindestens einen Verdachtsfall. 2011 entstand ferner bei 17% der Unternehmen mindestens einmal der Eindruck, dass von ihnen ein Bestechungsgeld erwartet wurde. Die Tendenz ist leicht steigend.

Dagegen gaben etwas weniger Befragte als 2009 (über ein Viertel) an, dass sie eine Geschäftsmöglichkeit aufgrund von Bestechungstaten eines Wettbewerbers verloren haben. Der Rückgang betrug jedoch nur drei Prozentpunkte – eine über die Jahre kaum spürbare Veränderung. Wir können daher die Abnahme der Korruptionsfälle, welche die Polizeiliche Kriminalstatistik ausweist, anhand der Ergebnisse unserer Dunkelfeldstudie nicht bestätigen.<sup>26</sup>

Wir gehen – wie das Bundeskriminalamt – weiterhin von einem sehr großen Dunkelfeld aus. Zwar schätzen die befragten Unternehmen die Korruptionsrisiken in Deutschland etwas niedriger als in unserer Studie 2009 ein, aber wir führen dies auf ihre vermehrten Anstrengungen zur Bekämpfung von Korruption zurück. Denn auch nach dem Korruptionswahrnehmungsindex (CPI) von Transparency International 2010 ist für Deutschland keine Abnahme der Korruptionsrisiken erkennbar. Deutschland liegt nahezu unverändert auf Platz 15 von 179 beurteilten Ländern.<sup>27</sup> Die in vielen Unternehmen erst seit Kurzem verwendeten Antikorruptionsprogramme müssen erst noch greifen.

**Abb. 12 Korruption in Deutschland 2005–2011**



<sup>1</sup> keine Daten für 2005

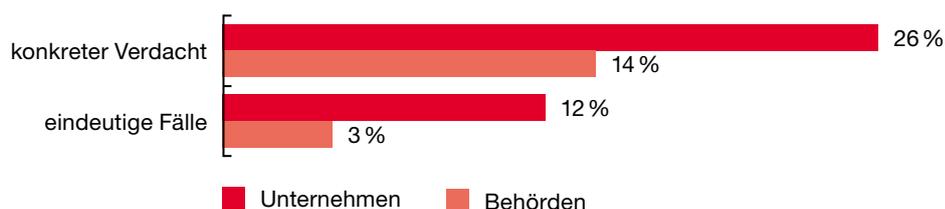
<sup>25</sup> PwC, Wirtschaftskriminalität 2009, Sicherheitslage in deutschen Großunternehmen, S. 23 ff.

<sup>26</sup> Bundeskriminalamt (Hrsg.), Bundeslagebild Korruption 2009, pressefreie Kurzfassung, S. 6.

<sup>27</sup> Transparency International, Korruptionswahrnehmungsindex 2010.

Wie sehr weitere Anstrengungen zur Bekämpfung von Korruption erforderlich sind, zeigt auch unser Vergleich zur öffentlichen Verwaltung. Unternehmen in der Privatwirtschaft sind deutlich häufiger von Korruption betroffen, wie unsere Studie aus dem Jahr 2010 zur Kriminalität im öffentlichen Sektor zeigt.<sup>28</sup> Beschränken wir den Vergleich auf Delikte, die in beiden Studien auf gleiche Weise erhoben wurden und vergleichbar sind,<sup>29</sup> so berichteten nur 3% der Behörden über Fälle von Bestechlichkeit und 14% über Verdachtsfälle, aber 12% bzw. 26% der Unternehmen.

**Abb. 13 Korruptionsbelastung in der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft**



Gemessen allein an der Zahl der Verdachtsfälle ist die Korruptionsbelastung in der öffentlichen Verwaltung halb so hoch wie in der Privatwirtschaft. Hier spielt fraglos der hohe Wettbewerbsdruck in der Privatwirtschaft eine große Rolle, aber es gibt auch rechtliche Gründe. Zahlreiche Vorformen korrupten Verhaltens, die bei Bediensteten in der öffentlichen Verwaltung strafbar sind, sind in der Privatwirtschaft nicht strafbar.<sup>30</sup> Hierzu zählen das sogenannte Anfüttern und die Klimapflege ebenso wie das Dankeschön nach einem Geschäftsabschluss.<sup>31</sup> Im Vorfeld des Tatbestands der Bestechung und Bestechlichkeit im geschäftlichen Verkehr (§ 299 StGB) sind somit zahlreiche Verhaltensweisen nicht strafbar, die aber nahezu unmerklich in strafbare Sachverhalte ableiten können.

Dies gilt insbesondere dann, wenn die Vorteile Amtsträgern gewährt werden. In der Wahrnehmung von Akteuren in der Privatwirtschaft können daher leicht die Grenzen verschwimmen. Begünstigt wird dies auch dadurch, dass in vielen Ländern weichere Regeln gelten. Sogenannte *facilitating payments*, die zur Beschleunigung routinemäßiger Amtshandlungen dienen, fallen nicht unter das ansonsten weltweit weitgehend geltende Korruptionsverbot. In Deutschland sind die Regeln zwar strenger, aber die Umsetzung von Antikorruptionsprogrammen in Unternehmen stößt auf besondere Hürden. Es fehlt vielfach noch am Problembewusstsein und an der Bereitschaft, da Wettbewerbsnachteile befürchtet werden. Unternehmen und auch Behörden müssen sich daher den Risiken von Korruption weiterhin entschieden entgegenstellen. Die Versuchungen sind offenbar immer noch zu groß.

<sup>28</sup> Zu dieser Studie wurden 500 Behörden in Deutschland befragt, Einzelheiten siehe PwC, *Kriminalität im öffentlichen Sektor*, 2010.

<sup>29</sup> Einen vergleichbaren Tatbestand der Vorteilsannahme bzw. Vorteilsgewährung nach §§ 331, 333 StGB gibt es nicht für den Bereich der Privatwirtschaft. Der strafbare Bereich der Bestechlichkeit und Bestechung im geschäftlichen Verkehr gemäß §§ 299, 300 StGB entspricht den Amtsdelikten in §§ 332, 334, 335 StGB.

<sup>30</sup> Es sei denn, sie werden gegenüber Amtsträgern vorgenommen.

<sup>31</sup> Möhrenschrager, Manfred: *Der strafrechtliche Schutz gegen Korruption*, S. 377–561, in: Dölling, D. (Hrsg.): *Handbuch der Korruptionsprävention*, München 2007: C. H. Beck, Rdn. 96.

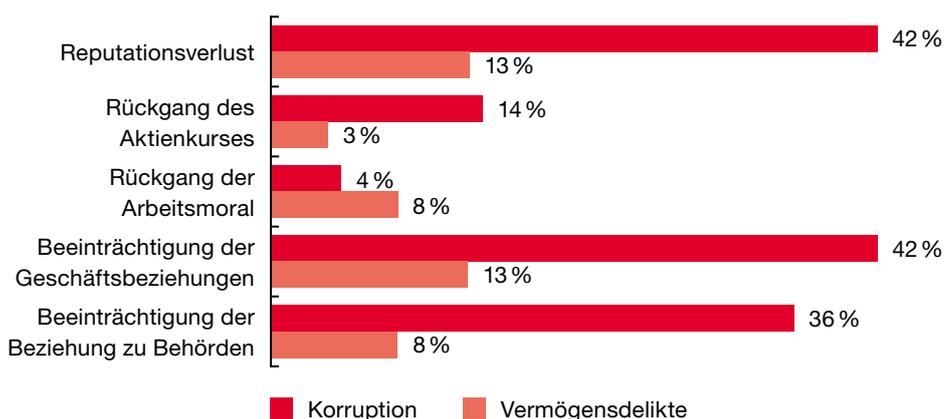
## 2 Die Kosten von Korruption

Die finanziellen Folgen von Korruption sind schwer abzuschätzen, aber die indirekten Auswirkungen von Korruption können wir recht zuverlässig beurteilen. Nur etwa ein Fünftel (20 %) der betroffenen Unternehmen berichtete 2011, durch Korruption keine indirekte Schädigung der Marke, der Arbeitsmoral oder des Ansehens bei Aufsichts- und Regulierungsbehörden erfahren zu haben, 2007 waren es noch 40 %. Es besteht kein Zweifel, dass sich für die betroffenen Unternehmen die mittelbaren Folgen von Korruption zunehmend gravierend auswirken.

Diese Entwicklung zeigt sich auch im Vergleich der indirekten Korruptionsfolgen mit den indirekten Folgen von Vermögensdelikten. So berichteten 42 % der von einem Korruptionsfall betroffenen Unternehmen über Reputationsverlust, aber nur 13 % der von einem Betrugsfall betroffenen. Des Weiteren wurden in Fällen von Korruption die Geschäftsbeziehungen wesentlich häufiger und schwerer beeinträchtigt; Gleiches gilt für die Beziehungen zu Behörden.

**Abb. 14 Indirekte Schäden durch Vermögensdelikte und Korruption**

Anteil der Unternehmen mit gravierenden Schäden

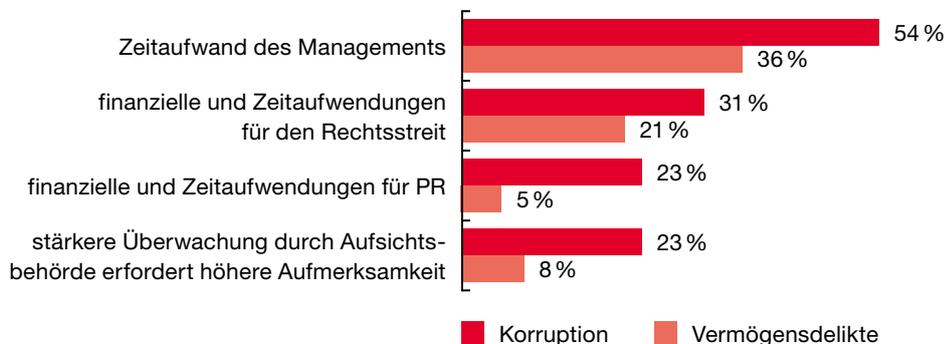


Mehrfachnennungen waren möglich

Korruptionsfälle belasten überdies das Management erheblich. Jeder zweite Korruptionsfall (54 %) führte zur einer gravierenden zeitlichen Belastung, was nur bei jedem dritten Vermögensdelikt (36 %) der Fall war. Korruption verursachte aber nicht nur einen höheren Finanz- und Zeitbedarf für die juristische Bearbeitung des Falles, sondern auch deutlich häufiger (23 %) gravierende finanzielle bzw. zeitliche Aufwendungen zur Wiederherstellung der Reputation: Bei nur 5 % der Vermögensdelikte war dies der Fall. Als unangenehmer erwiesen sich Korruptionsfälle auch insofern, als sie eine erhöhte Aufmerksamkeit der Aufsichtsbehörden nach sich zogen.

**Abb. 15 Managementkosten durch Vermögensdelikte und Korruption**

Anteil der Unternehmen mit gravierenden Kosten



Mehrfachnennungen waren möglich

### 3 Korruption weltweit

Korruption hat den Stellenwert einer Bagatelle verloren. Sie ist volkswirtschaftlich schädlich, sie untergräbt die Produktivität und Innovationskraft der Wirtschaft. Der Wohlstand eines Landes wird durch Korruption erheblich beeinträchtigt.<sup>32</sup> Über ihre erheblichen negativen Auswirkungen auf eine funktionierende Marktwirtschaft und für eine Gesellschaft insgesamt besteht kein Zweifel mehr. Die Frage, an der die gegenwärtige Diskussion am stärksten ansetzt, ist vielmehr: Wie kann ein Antikorruptionsprogramm auch in Regionen durchgesetzt werden, in denen die Zahlung von Bestechungsgeldern erwartet wird? Können Unternehmen auch im Ausland – und hier insbesondere in den wichtigen Wachstumsmärkten – erfolgreich sein, ohne sich an korrupten Praktiken zu beteiligen? In dieser Studie haben wir diese Frage gestellt.<sup>33</sup>

Als Erstes zeigte sich, dass es in den meisten Regionen und Ländern leichter ist, integer zu bleiben, als vielfach gedacht wird. Unternehmen, die über eigene Erfahrungen in den jeweiligen Regionen verfügen,<sup>34</sup> stuften dies als leichter möglich ein als Unternehmen, die dort nicht geschäftlich aktiv sind und nur hypothetisch antworteten.<sup>35</sup>

In beiden Gruppen meinten fast alle Unternehmen, dass man in den skandinavischen Ländern ohne Probleme integer bleiben könne. In anderen Regionen, wie Südeuropa<sup>36</sup>, sei dies erkennbar schwieriger. Hier zeigen sich die Einflüsse der Erfahrungen. Zwei Drittel der Unternehmen mit geschäftlichen

<sup>32</sup> Siehe z. B. De Rosa, Donato; Gooroochurn, Nishaal; Görg, Holger: Corruption and Productivity. Firm-level Evidence from the BEEPS Survey, Weltbank, Policy Research Working Paper 5348, June 2010.

<sup>33</sup> Das von Transparency International ermittelte Länderranking des Korruptionswahrnehmungsindex 2010 konnten wir in unserer Befragung weitgehend bestätigen.

<sup>34</sup> Die Ergebnisse stützen sich aufgrund der hohen Internationalität der Unternehmen in Deutschland auf eine großen Anzahl berichteter Erfahrungen. Im Minimum berichteten 262 Unternehmen ihre geschäftlichen Erfahrungen.

<sup>35</sup> Die Befragten sollten aus Vergleichbarkeitsgründen ihre Einschätzungen nur für ihre Branche abgeben. Die Frage enthielt eine fünfstufige Rating-Skala von „unproblematisch“ (1) bis „unmöglich“ (5).

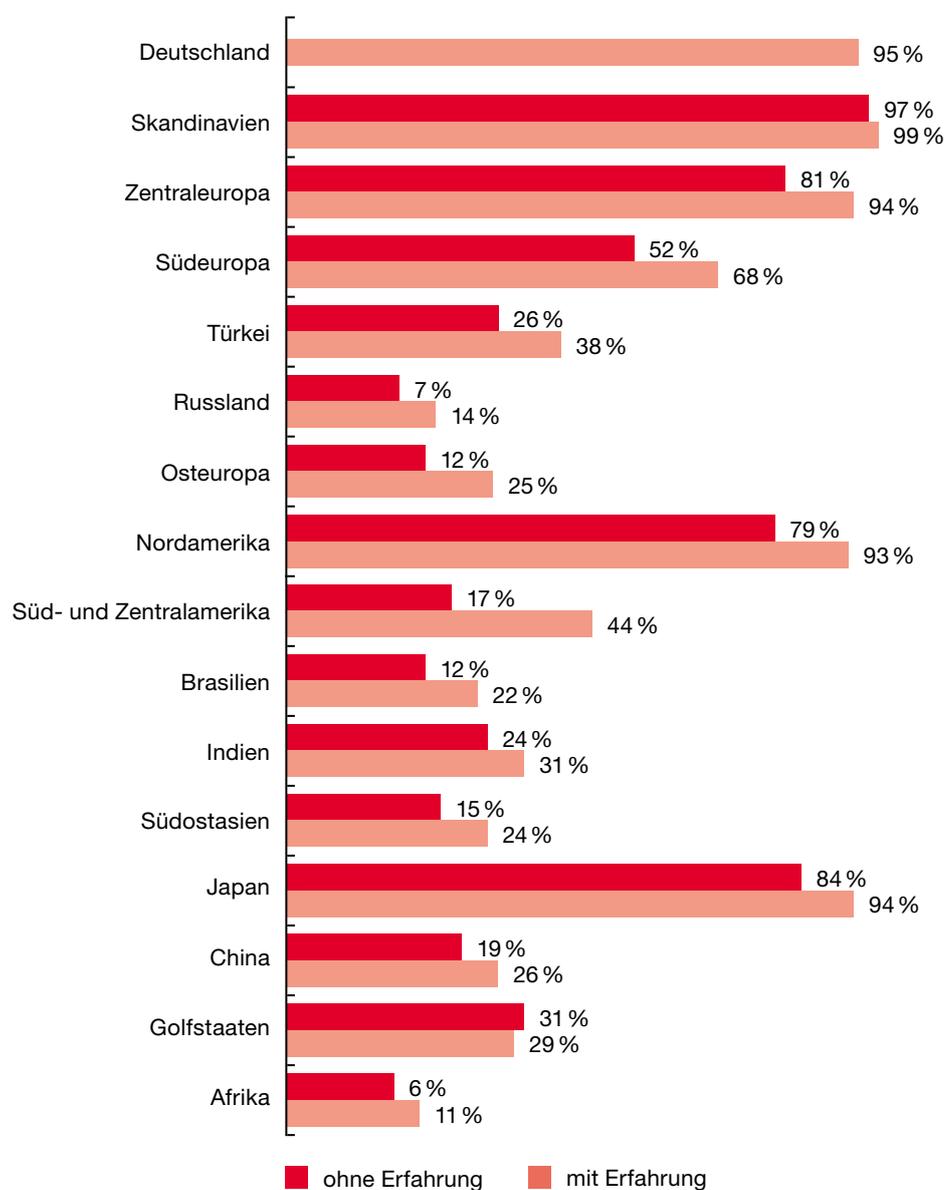
<sup>36</sup> Als Beispiele für Südeuropa wurden Italien, Spanien, Portugal, Griechenland genannt.

Aktivitäten in diesen Ländern (68%) beurteilten es als (nahezu) unproblematisch, integer zu bleiben, aber nur jedes zweite Unternehmen ohne derartige Erfahrungen (52%). Auch für Wachstumsmärkte wie Osteuropa, Süd- und Zentralamerika, Brasilien oder China stuften die Unternehmen mit Erfahrungen vor Ort die Integritätschancen positiver ein.

Unsere Studie zeigt somit, dass es in nahezu allen Ländern durchaus möglich ist, integer zu bleiben und nicht in Korruptionssituationen verstrickt zu werden. Nach unseren Ergebnissen erweist es sich als Vorurteil, dass es in bestimmten Regionen unmöglich sei, Geschäfte zu machen und integer zu bleiben. Dies wird durch die uns berichteten Praxiserfahrungen bestätigt.

#### Abb. 16 Integritätschancen in verschiedenen Regionen

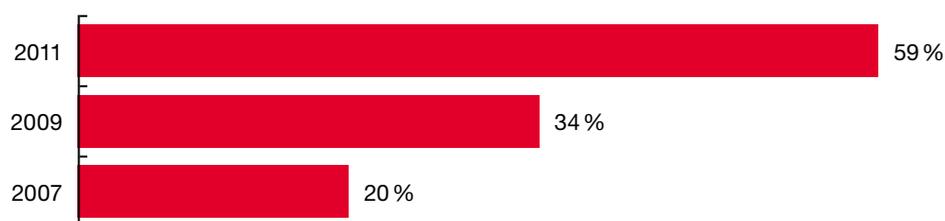
Integer bleiben ist für Unternehmen (nahezu) unproblematisch in ...



## 4 Individuelle Präventionsstrategien

Innerhalb weniger Jahre hat in der Wirtschaft ein Umdenken eingesetzt. Verfügten noch 2007 nur 20% der von uns befragten Großunternehmen über ein Antikorruptionsprogramm, ist es heute bereits weit über die Hälfte (59%). Auch für auf Wachstumsmärkten aktive Unternehmen ist ein solches Programm zunehmend selbstverständlich: Jedes zweite Unternehmen hat ein solches Programm eingeführt (52%).

**Abb. 17 Verbreitung von Antikorruptionsprogrammen in Deutschland**



Je mehr Unternehmen Antikorruptionsprogramme implementieren und auch konsequent anwenden, desto leichter wird deren Einführung und Durchsetzung für alle Unternehmen am Markt. Ein Hemmnis bei der Einführung von Antikorruptionsprogrammen ist, dass sich auch die Wettbewerber an die gesetzlichen Regeln halten müssen, damit dem eigenen Unternehmen keine Nachteile entstehen. Dies dürfte der Hauptgrund dafür sein, dass viele Unternehmen weiterhin glauben, sich an Korruption beteiligen zu müssen (das sog. Gefangenendilemma).

Allerdings werden die Wettbewerbsnachteile für integere Unternehmen gegenüber opportunistisch handelnden Unternehmen überschätzt.<sup>37</sup> Generell geht die Korruptionsforschung davon aus, dass Antikorruptionsprogramme für Unternehmen auf lange Sicht nicht wirtschaftlich nachteilig sind.<sup>38</sup> Dies können wir bestätigen. Beide Gruppen, Unternehmen mit einem entwickelten Antikorruptionsprogramm (31%)<sup>39</sup> und Unternehmen ohne ein solches (24%), verloren in nahezu gleichem Maße Geschäftsmöglichkeiten durch Wettbewerber, die Bestechung einsetzten. Korruption stellt keine Win-win-Situation her. Daher haben beide Gruppen eigentlich ein Interesse, jegliche Form von Bestechung und Bestechlichkeit zu unterbinden.

<sup>37</sup> Pies, Ingo: Markt und Organisation: Programmatische Überlegungen zur Wirtschafts- und Unternehmensethik, in: Kersting, Wolfgang (Hrsg.): Moral und Kapital: Grundfragen der Wirtschafts- und Unternehmensethik, Paderborn 2008, S. 27–59.

<sup>38</sup> Überblick zu den Studien bei Lambsdorff, J. Graf: The Institutional Economic of Corruption and Reform, 2007, S. 174 f.

<sup>39</sup> Unternehmen mit einem entwickelten Antikorruptionsprogramm setzen zusätzlich mindestens fünf weitere der in Abschnitt B 6 genannten Antikorruptionsstrategien ein. Zu berücksichtigen ist, dass diese Gruppe überwiegend aus größeren Unternehmen besteht, die daher häufiger geschädigt werden.

**Abb. 18 Verlorene Geschäftsmöglichkeiten infolge von Korruption eines Wettbewerbers in Deutschland**



## 5 Kollektive Präventionsstrategien

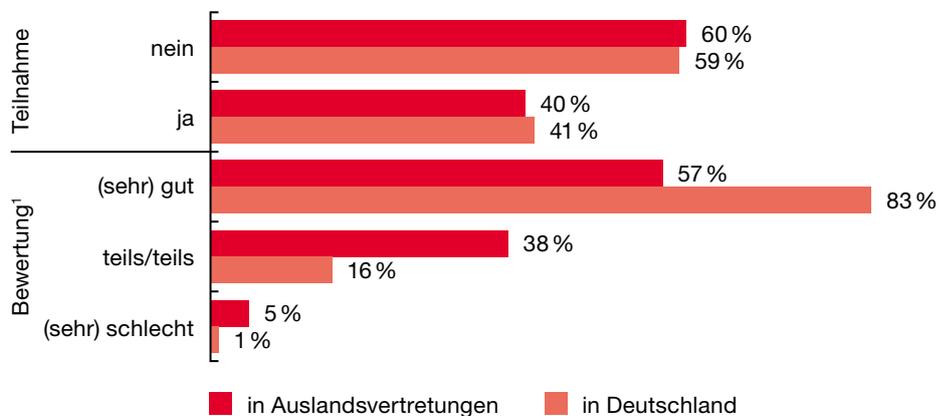
In der Praxis werden daher, ausgehend von Initiativen der Weltbank und von Transparency International, Integritätsvereinbarungen getroffen, die ein kollektives Handeln ermöglichen.<sup>40</sup> Bei Ausschreibungen im privaten und öffentlichen Sektor verpflichten sich die Vertragsparteien beispielsweise durch eine sogenannte Antikorruptionsklausel, sich integer zu verhalten und Maßnahmen zur Korruptionsprävention umzusetzen.

Wir haben daher danach gefragt, ob Unternehmen in Deutschland und auch im Ausland an Integritätsvereinbarungen zur Unterbindung von Korruption teilgenommen haben und wie ihre Erfahrungen waren. 40 % bzw. 41 % berichteten, dass sie sich an derartigen Vereinbarungen sowohl in Deutschland als auch im Ausland beteiligt haben. Die Erfahrungen waren ganz überwiegend positiv. 83 % der Unternehmen bewerteten solche Vereinbarungen in Deutschland als (sehr) gut. Für Integritätsvereinbarungen im Ausland fielen die Bewertungen etwas gemischerter aus, 57 % bezeichneten sie als (sehr) gut, aber auch hier beurteilten sie nur 5 % als (sehr) schlecht.

Integritätsvereinbarungen stellen daher auch aus Sicht der Unternehmen eine wirkungsvolle Maßnahme zur Bekämpfung von Korruption dar. Sie ergänzen auf der kollektiven Ebene die zunehmend zahlreicher werdenden Antikorruptionsprogramme der einzelnen Unternehmen.

<sup>40</sup> Moosmeyer, Klaus: Das Compliance-Programm von Siemens, in: Bannenberg, Britta; Jehle, Martin (Hrsg.): Wirtschaftskriminalität, 2010, S. 83 ff.

**Abb. 19 Teilnahme an und Bewertung von Integrationsvereinbarungen zur Unterbindung von Korruption**



<sup>1</sup> nur Unternehmen mit Integrationsvereinbarungen

## 6 Strategien gegen Korruption

Die Probleme auf Wachstumsmärkten sind nicht neu. Aber vor zehn Jahren thematisierten wir vor allem das Ausmaß und die Arten von Wirtschaftskriminalität im internationalen Vergleich.<sup>41</sup> Seitdem hat sich viel verändert. Heute diskutieren wir mehr denn je die Wirksamkeit von Präventionsstrategien. Unternehmen denken über wirksame Exit-Strategien nach, um aus Korruptionssituationen herauszukommen, ohne Schaden zu nehmen.<sup>42</sup> Diesen Wandel zeigt unsere diesjährige Studie. Auch auf schwierigen Märkten wendet nur eine kleine Minderheit heute überhaupt keine Strategie an (5%). Die meisten versuchen, durch verschiedene Strategien ihre Korruptionsrisiken zu minimieren, wenn auch auf Wachstumsmärkten in etwas geringerem Umfang. 59% der befragten Großunternehmen verfügten 2011 sogar über ein Antikorruptionsprogramm; auf den Wachstumsmärkten waren es kaum weniger (53%).

Wie viel sich verändert hat, zeigt sich auch daran, dass es mittlerweile für die meisten Unternehmen zur Compliance Policy sowohl in Deutschland als auch auf Wachstumsmärkten<sup>43</sup> gehört, keine Kompromisse einzugehen und gegebenenfalls auf lukrative Geschäfte zu verzichten. 88% der Unternehmen praktizierten dies in Deutschland und kaum weniger in den Wachstumsmärkten (75%). Zwar sind die Antworten so zu verstehen, dass im Einzelfall unter Abwägung des Für und Wider auch anders entschieden werden kann, aber es besteht zumindest ein weitgehender Konsens über die Richtung. Dies scheint uns für einen merklichen Wandel zu sprechen.

<sup>41</sup> PwC, Europäische Umfrage zur Wirtschaftskriminalität 2001, S. 23 ff.

<sup>42</sup> Siehe z. B. auch die Empfehlungen der DIHK und der Internationalen Handelskammer (ICC Deutschland): Korruption bekämpfen. Ein ICC-Verhaltenskodex für die Wirtschaft, Berlin 2008.

<sup>43</sup> Zur Situation und zu Strategien auf Wachstumsmärkten wurden nur Unternehmen mit Auslandsaktivitäten befragt.

In vielen Ländern sind *facilitating payments* – auch *speed money* genannt – durchaus üblich, um routinemäßige Amtshandlungen zu beschleunigen. Anders als in Deutschland fallen diese häufig nicht unter das ansonsten weltweit weitgehend einheitlich geltende Korruptionsverbot. In Deutschland waren immerhin noch 5 % der Befragten der Ansicht, dass es ganz ohne *speed money* nicht gehe: Unternehmen mit Aktivitäten im Ausland sagten dies mehr als dreimal so häufig (16%). Dies bedeutet im Umkehrschluss aber auch, dass es aus Sicht der meisten Unternehmen auch ohne geht.

Regelmäßige Überprüfungen der Einhaltung der Integritätsregeln und regelmäßige Schulungen führen mittlerweile fast drei Viertel der Unternehmen durch, wenn es die inländischen Aktivitäten betrifft, seltener jedoch bei ausländischen Aktivitäten. Dies ist angesichts der in vielen Ländern – insbesondere denen mit Wachstumsmärkten – wahrgenommenen höheren Korruptionsrisiken widersprüchlich. Noch seltener sind Compliance Officers oder eine Hotline für vertrauliche Fragen zur Korruptionsproblematik. Nur 59% der Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern und Managern diese Möglichkeit. In den Auslandsvertretungen tut dies sogar nur knapp jedes zweite internationale Unternehmen (47%). Wir halten jedoch einen Ansprechpartner für derartige heikle Themen für unabdingbar. Auch verfügen noch wenige Unternehmen über zusätzliche, unterstützende Hinweisgebersysteme. Nur etwa zwei Fünftel der Unternehmen besitzen ein solches System für Korruptionsdelikte (39%), in den Auslandsvertretungen ist es ein Drittel (33%).

Als unerlässliche Maßnahme erachten wir die externe Kommunikation über die Compliance Policy. Eine wirkungsvolle Compliance Policy bedarf ihrer Kommunikation nach außen, sie darf keine „heimliche“ Maßnahme sein. Denn nur durch Kommunikation kann es gelingen, auch bei Wettbewerbern und Kunden Vertrauen aufzubauen, damit auch diese eine Antikorruptionspolitik verfolgen und entsprechende präventive Maßnahmen einführen. Diese Strategie verfolgt derzeit innerhalb Deutschlands nur etwa jedes zweite Unternehmen (56%). Die Compliance Policy ist diejenige Strategie, von der die Unternehmen am seltensten kommunizieren, dass sie sie für einen Wettbewerbsvorteil halten, (27% bzw. 28%).

**Abb. 20 Strategien gegen Korruption im Inland und auf Wachstumsmärkten**

## 7 Wirkung von Antikorruptionsprogrammen

Es gehört zu den wichtigen Erkenntnissen unserer Studien, dass mit dem Ausbau von Kontroll- und Präventionsprogrammen die Sichtbarkeit der Wirtschaftsdelinquenz zunimmt. Wir bezeichnen dies als das Kontrollparadox. Auch in dieser Studie berichteten Unternehmen, die ein Antikorruptionsprogramm eingeführt haben, über mehr Korruptionsfälle als andere. Wir führen dies vor allem darauf zurück, dass sie derartige Delikte eher entdecken, weil sie dafür Detektoren entwickelt haben, und dass auch die informelle Sozialkontrolle in den Unternehmen beispielsweise durch Schulungen zugenommen hat. Sie erhalten daher häufiger Hinweise auf Verdachtsfälle. Wir vermuten, dass sich bei vielen auch eine integritätsförderliche Unternehmenskultur entwickelt hat, die zu einer stärkeren Akzeptanz der Compliance-Maßnahmen führt.<sup>44</sup>

<sup>44</sup> PwC, Compliance und Unternehmenskultur, 2010, S. 37 ff.

In dieser Studie wollten wir wissen, wie schwer es Unternehmen mit einem Antikorruptionsprogramm fällt, sich in bestimmten Regionen und Ländern integer zu verhalten.<sup>45</sup> Haben es Unternehmen leichter oder schwerer, wenn sie über ein entwickeltes Antikorruptionsprogramm verfügen?<sup>46</sup>

Schwierigkeiten der Unternehmen lösen sich durch ein Antikorruptionsprogramm natürlich nicht auf. In stark korruptionsbelasteten Regionen fällt es ihnen wie allen anderen Unternehmen schwer, integer zu bleiben, aber es fällt ihnen auch nicht schwerer als Unternehmen ohne Antikorruptionsprogramm.

Dies ist aus unserer Sicht ein wichtiges Ergebnis, da in der Diskussion immer wieder behauptet wird, dass eine Anti-Corruption Policy ein Wettbewerbsnachteil sei. Unternehmen mit einem derartigen Programm müssten folglich die Lage gerade in schwierigen Regionen als für sie ungünstiger erleben. In Einzelfällen mag dies auch zutreffen, aber im Durchschnitt ist es nach unseren Ergebnissen eindeutig nicht der Fall.<sup>47</sup> Immerhin haben sich für jede Region bzw. jedes Land jeweils über zweihundert deutsche Unternehmen mit geschäftlichen Aktivitäten in diesen Regionen zu dieser Frage geäußert.<sup>48</sup>

Unternehmen mit einem entwickelten Antikorruptionsprogramm beurteilen ihre Situation in einigen Wachstumsmärkten, insbesondere China, Indien, Brasilien, den Golfstaaten und Afrika, sogar etwas besser.<sup>49</sup>

---

<sup>45</sup> Vgl. Solmssen, Peter: Es geht auch ohne Korruption in Indien, FAZ, 22 (2011), S. 12.

<sup>46</sup> Unternehmen mit einem entwickelten Antikorruptionsprogramm setzen zusätzlich mindestens fünf weitere der in Abschnitt B 6 genannten Antikorruptionsstrategien ein.

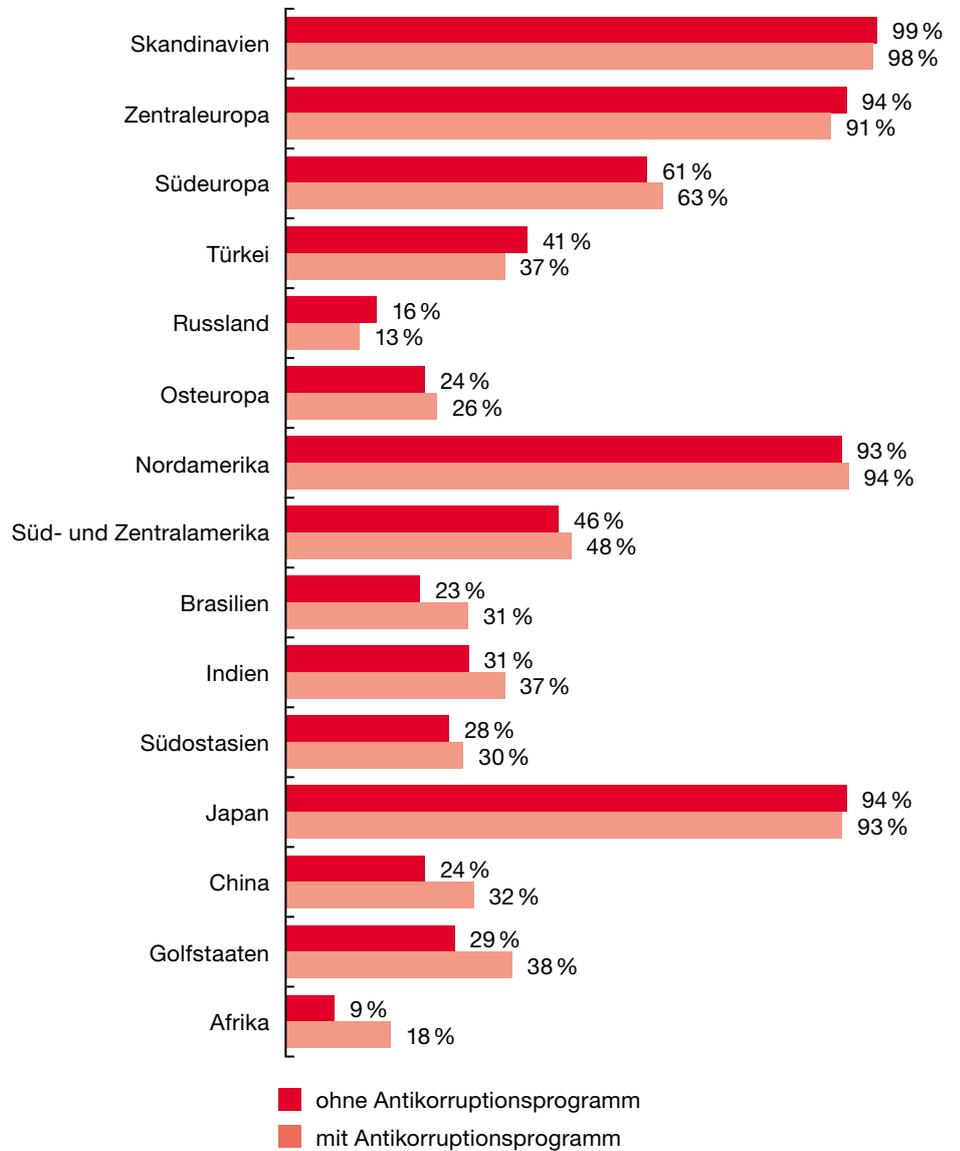
<sup>47</sup> Unterschiede von 1 bis 2 % sind nicht signifikant.

<sup>48</sup> Siehe im Einzelnen den Abschnitt zu Methoden.

<sup>49</sup> Einzig für die Türkei werden die Bedingungen von Unternehmen mit einem Antikorruptionsprogramm kritischer beurteilt.

**Abb. 21 Integritätschancen mit Antikorruptionsprogramm in verschiedenen Regionen**

Integer bleiben mit Antikorruptionsprogrammen ist (nahezu) unproblematisch in ...



## ***C Compliance***



## 1 Bedenken

Compliance ist im Trend. Die Zahl der Compliance-Programme hat seit 2007 deutlich zugenommen, die Zahl der Unternehmen, die über ein solches verfügen, stieg auf nunmehr 52%.

**Abb. 22 Verbreitung von Compliance-Programmen in Deutschland**

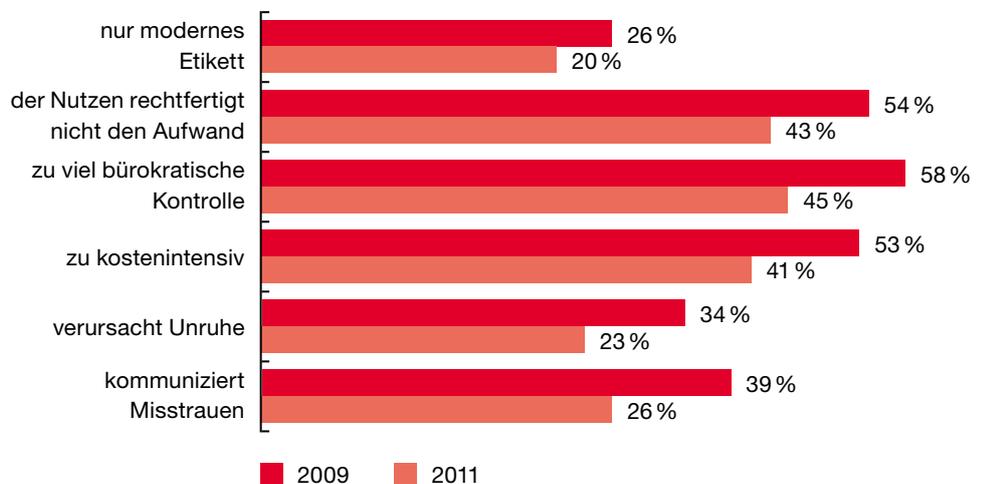


Obwohl viele Unternehmen dieser Entwicklung weiterhin kritisch gegenüberstehen, schwinden die Bedenken. So betrachtete 2011 nur jedes fünfte Unternehmen (2009: 26%), das kein Compliance-Programm eingeführt hat, ein solches als bloßes modernes Etikett. Nur 43% meinten, der Nutzen rechtfertige nicht den Aufwand. Vor zwei Jahren sah dies noch mehr als jedes zweite Unternehmen so (54%). Auch glauben inzwischen deutlich weniger Unternehmen, Compliance-Programme seien zu kostenintensiv, verursachten zu viel Unruhe und säten Misstrauen gegenüber Mitarbeitern und Managern.

Deutliche Anzeichen für einen Einstellungswandel fanden wir bereits in unserer Studie 2009. Die Hälfte (52%) der Unternehmen ging davon aus, dass in den nächsten Jahren Prävention gegen Wirtschaftskriminalität einen höheren Stellenwert erhalten würde und jedes vierte Unternehmen (28%) erwartete eine stärkere Inanspruchnahme externer Beratungen zur Optimierung von Präventionsmaßnahmen.<sup>50</sup> Wir prognostizieren daher für die nächsten Jahre einen dynamischen Zuwachs im Bereich Compliance.

**Abb. 23 Vorbehalte gegen Compliance-Programme**

Anteil der befragten Unternehmen ohne Compliance-Programm

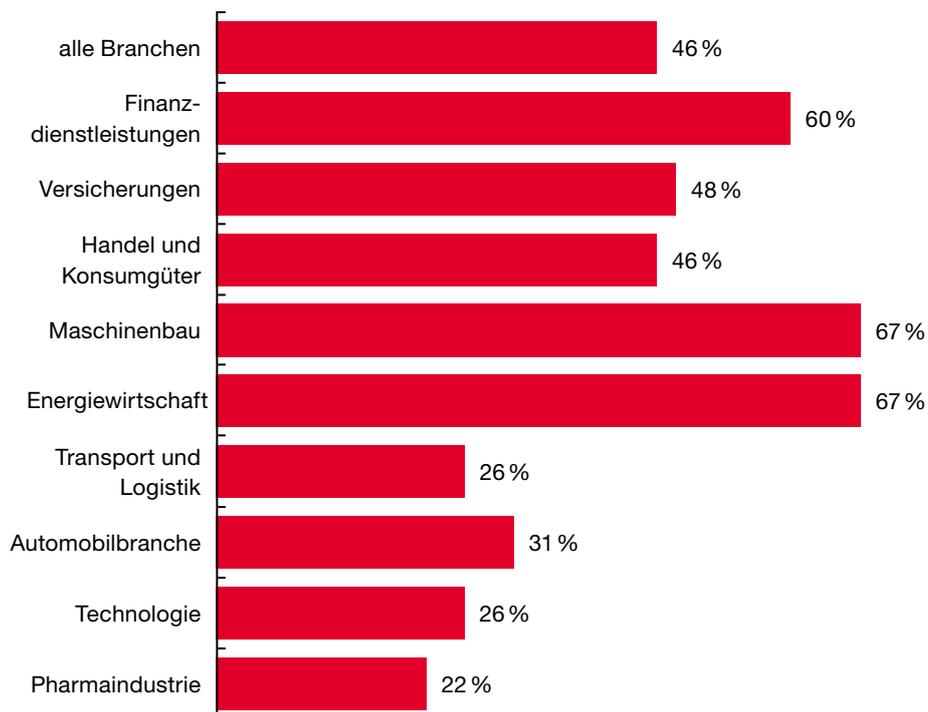


<sup>50</sup> PwC, Wirtschaftskriminalität 2009, Sicherheitslage in deutschen Großunternehmen, S. 59.

## 2 Compliance in einzelnen Branchen

Die Verbreitung von Compliance-Programmen ist in den einzelnen Branchen unterschiedlich. Am stärksten verbreitet sind sie in Unternehmen in den Bereichen Maschinenbau (67%), Finanzdienstleistungen (60%) und Energiewirtschaft (67%). Der größte Nachholbedarf besteht in der Automobilbranche (31%) und der Technologiebranche (26%) sowie bei Transport und Logistik (26%). Hier verfügt kaum mehr als jedes dritte bzw. vierte Unternehmen über ein Compliance-Programm.

**Abb. 24 Verbreitung von Compliance-Programmen in ausgewählten Branchen**



## 3 Treiber des Wandels – Die Zukunft von Compliance

Bereits in unseren vorhergehenden Studien konnten wir zeigen,<sup>51</sup> dass neben dem zunehmenden öffentlichen Interesse sowohl die weltweit wachsenden rechtlichen Anforderungen als auch die Börsen einen Handlungsdruck auf Unternehmen ausüben. Insbesondere trieben strenge US-Regelungen, wie der Sarbanes-Oxley Act oder die US Federal Sentencing Guidelines<sup>52</sup>, die Anforderungen nicht nur für börsennotierte Unternehmen weiter nach oben, indem sie von den Unternehmen die Einführung verschiedener Maßnahmen, wie Compliance-Programme, Verhaltenskodexe, Anti-Fraud-Trainings, Whistleblowing-Systeme oder Compliance Reviewings, forderten.

<sup>51</sup> PwC, Compliance und Unternehmenskultur, 2010, S. 11 ff.

<sup>52</sup> Details in Hopson, Mark D.; Koehler, Kristin Graham: Effektive ethische Compliance-Programme im Sinne der United States Federal Sentencing Guidelines, in: Corporate Compliance Zeitschrift, 2008, S. 208–213.

Vor allem die strengeren rechtlichen Anforderungen in den USA hatten eine erhebliche Signalwirkung für die globale Entwicklung im Bereich der Prävention von Wirtschaftskriminalität.<sup>53</sup> Insbesondere börsennotierte Unternehmen orientieren sich heute an diesen weltweiten Standards. Diese Unternehmen unterliegen wie keine andere Unternehmensgruppe einer intensiven Beobachtung bzw. Kontrolle durch Rating-Agenturen, Wirtschaftsprüfer, Medien sowie Regulierungs- und Aufsichtsbehörden.

Vergleicht man pauschal die Unternehmen mit Compliance-Programm mit denen ohne ein solches, so sind Unternehmen, die über ein Compliance-Programm verfügen, im Durchschnitt deutlich größer, internationaler ausgerichtet und häufiger börsennotiert.<sup>54</sup> Mit anderen Worten: Diese Unternehmen sind zugleich Treiber dieses Wandels.

Bemerkenswerterweise ist die Globalisierung daher nicht ein Gegner, sondern ein Motor der Compliance-Entwicklung. Die Globalisierung erhöht den Handlungsdruck auf internationale Unternehmen, auch bei allen Tochtergesellschaften und anderen Unternehmensverflechtungen Compliance-Standards durchzusetzen. Über die rechtlichen Haftungspflichten der Muttergesellschaften für ihre Töchter hinaus müssen internationale Großunternehmen eine Bloßstellung befürchten, wenn ihre Tochtergesellschaften in kriminelle Aktivitäten verstrickt sind.

Diese Entwicklung erfasst überdies allmählich auch mittelständische Unternehmen, denn sie befinden sich häufig als Subunternehmen oder Zulieferer in einer Abhängigkeitsbeziehung. Großunternehmen beginnen über ihre Business Partner Policy, die Compliance-Erwartungen, die an sie gestellt werden, auch von ihren Geschäftspartnern zu verlangen, um nicht selbst (erneut) an den Pranger gestellt zu werden.<sup>55</sup> Dieser Prozess läuft aufgrund der Globalisierung der Märkte grundsätzlich auch in den schwierigen Wachstumsmärkten ab. Die Compliance-Entwicklung verläuft somit global top-down – von den zumeist börsennotierten und internationalen Großunternehmen als Einflussnehmer zur mittelständischen, zumeist regionalen Wirtschaft.

#### Abb. 25 Treiber der Compliance-Entwicklung

<p><b>Größe</b></p> <p>Unternehmen mit Compliance-Programm sind größer (41 % der Unternehmen mit Compliance haben über 5.000 Mitarbeiter)</p>	<p><b>Börse</b></p> <p>Unternehmen mit Compliance-Programm sind häufiger an der Börse notiert (39 % sind börsennotiert, 39 % an der US-Börse)</p>	<p><b>Internationalität</b></p> <p>Unternehmen mit Compliance-Programm verfügen über mehr Auslandsvertretungen (47 % sind weltweit vertreten)</p>	<p><b>rechtliche Risiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zivilrechtliche und strafrechtliche Haftungsrisiken</li> <li>• Beratung</li> </ul>	<p><b>Medien</b></p> <p>spektakuläre Fälle</p>
---	---	---	--	--

<sup>53</sup> Bussmann, Kai-D.; Matschke, Sebastian: Der Einfluss nationalen Rechts auf Kontroll- und Präventionsmaßnahmen von Unternehmen – ein Vergleich zwischen den USA und Deutschland, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Steuerstrafrecht, 2008, S. 88–95.

<sup>54</sup> Diese Zusammenhänge erwiesen sich auch in Korrelationsanalysen als signifikant.

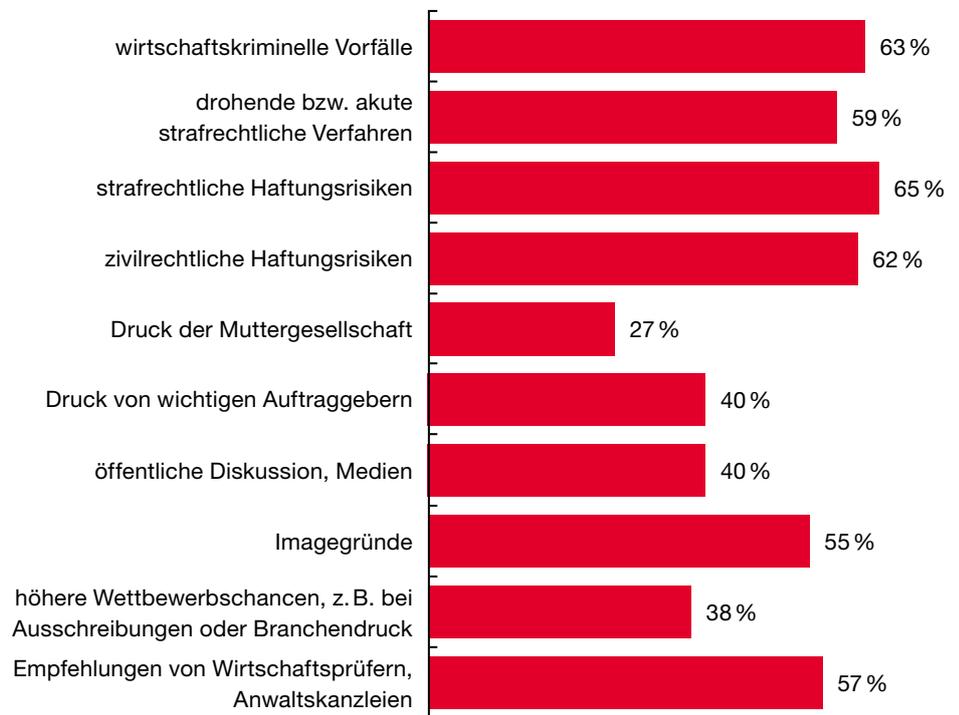
<sup>55</sup> Moosmeyer, Klaus: Das Compliance-Programm von Siemens, in: Bannenber, Britta; Jehle, Martin (Hrsg.): Wirtschaftskriminalität, 2010, S. 88.

Wir haben daher die Unternehmen ohne ein Compliance-Programm gefragt, aus welchen Gründen ihre Unternehmensleitung in den nächsten Jahren ein derartiges Programm einführen könnte. In unseren vorhergehenden Studien zeigte sich, dass Unternehmen zwar seltener aus ihren (strafbaren) Schadensfällen „klug“ wurden, aber stark auf Druck von außen reagierten (Medien, NGOs, Berater) und mit Abstand am stärksten auf rechtliche Vorgaben durch Rechtsprechung und Gesetzgeber.

Dies gilt im Prinzip heute genauso: Eine weitere Verschärfung der zivil- und strafrechtlichen Haftungsrisiken dürfte die Entscheidung wie vermutet massiv pro Compliance beeinflussen. Etwa zwei Drittel der Unternehmen nannten strafrechtliche (65%) und zivilrechtliche Haftungsrisiken (62%) als wahrscheinliche Gründe. Wie sehr rechtliche Risikoeinschätzungen heute die Entscheidungsprozesse in dieser Frage dominieren, zeigt sich auch daran, dass als weitere mögliche Auslöser für die Einführung eines Compliance-Programms Empfehlungen von Wirtschaftsprüfern und Anwaltskanzleien kaum seltener genannt wurden (57%).

Eine nicht zu unterschätzende Bedeutung kommt somit der Beratung und eng damit zusammenhängend der Bewertung der rechtlichen Haftungsrisiken zu. Nach wie vor spielen zwar konkrete wirtschaftskriminelle Vorfälle eine Rolle – heute zweifellos noch mehr unter dem Eindruck spektakulärer Verfahren gegen renommierte Dax-Unternehmen als vor einigen Jahren –, aber sie sind weiterhin nicht so entscheidend, wie man eigentlich meinen könnte. Nur 63% meinten in der aktuellen Studie, dass wirtschaftskriminelle Vorfälle sowie drohende bzw. akute strafrechtliche Verfahren (59%) ebenfalls zur Initiierung eines Compliance-Programms im eigenen Unternehmen führen könnten.

Der Rahmen für eine zunehmende internationale Ausweitung von Compliance-Programmen ist somit gesteckt. Dieser Prozess verfügt bereits über eine Eigen-dynamik, trotz zu erwartender Rückschläge in einzelnen Unternehmen und auch wenn er in Wachstumsmärkten sicher noch viele Jahre dauern wird.

**Abb. 26 Mögliche Gründe für die Einführung eines Compliance-Programms**

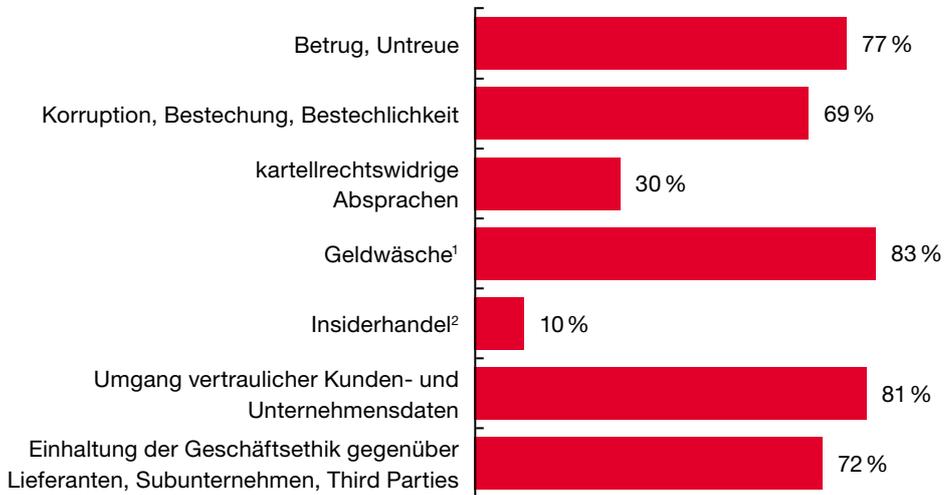
#### 4 Ausgestaltung und Fokus

Der Hauptfokus der Compliance-Programme dürfte aus Sicht der Befragten auf die Delikte Betrug (77%), Untreue (77%), Korruption (69%) und vor allem auf die Weitergabe vertraulicher Unternehmensdaten (81%) gerichtet sein. Im Bereich der Finanzdienstleister kommt die Geldwäsche hinzu (83%). Angesichts der verstärkten Verfolgung von Wettbewerbsverstößen – insbesondere von „Kartellsündern“ – durch die Aufsichtsbehörden verwundert, dass im Unterschied zur Korruptionsbekämpfung Kartellprävention bei vielen nicht ganz oben auf der Liste der Aufgaben eines künftigen Compliance-Programms steht (30%).

Ein weiteres wichtiges Thema ist die Einbeziehung von Geschäftspartnern wie Lieferanten und Subunternehmen, da die Erfahrung gezeigt hat, dass wirtschaftsrechtliche Vorfälle bei ihnen auch auf den Auftraggeber ausstrahlen können. Auch darf nicht der Eindruck entstehen, dass unsaubere Geschäftspraktiken ausgelagert wurden.

**Abb. 27 Wahrscheinlicher Deliktfokus eines Compliance-Programms**

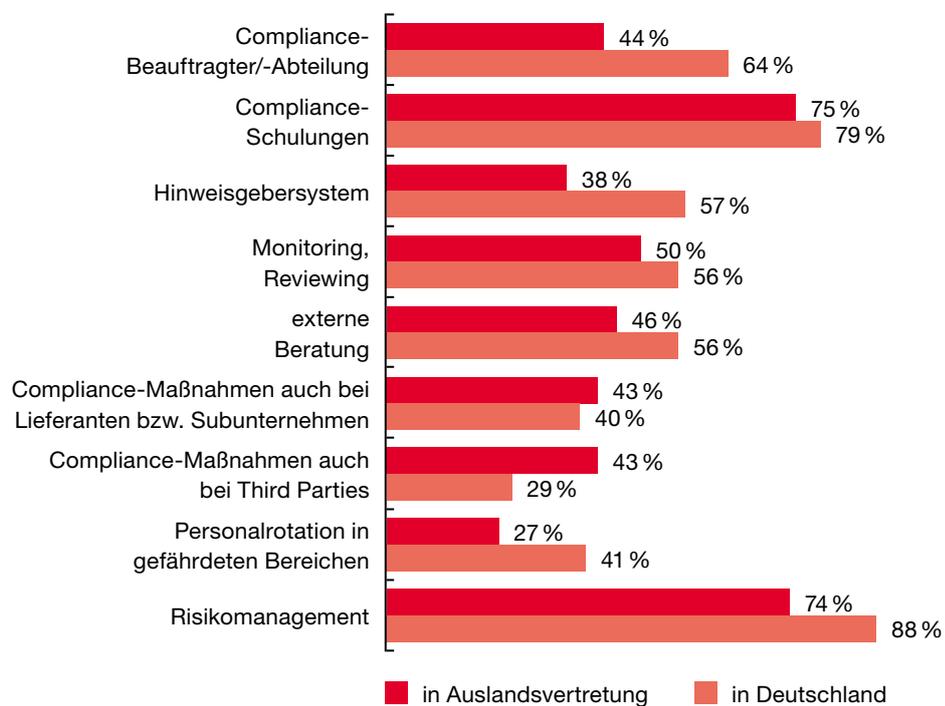
Anteil der befragten Unternehmen ohne Compliance-Programm

<sup>1</sup> nur Unternehmen aus der Finanzbranche<sup>2</sup> nur börsennotierte Unternehmen

Die meisten Unternehmen würden im Falle einer positiven Entscheidung für ein Compliance-Programm den Schwerpunkt auf die Einführung eines Risikomanagements (88%), von Compliance-Schulungen (79%) und eines Compliance-Beauftragten (64%) setzen. Über die Hälfte würde außerdem ein Hinweisgeber-system (57%) und ein Compliance-Monitoring (56%) einführen. Beide sind zweifellos essenzielle Bestandteile eines effektiven Compliance-Managements. Unseres Erachtens ist es auch empfehlenswert, sich durch Externe bei der Einrichtung einer Compliance-Organisation beraten zu lassen; jedes zweite Unternehmen beabsichtigt dies (56%).

Die meisten Unternehmen wollen in ihren Auslandsvertretungen sukzessive nachziehen. Es ist nachvollziehbar, dass zuerst im Inland mit dem Aufbau eines Compliance-Managements begonnen wird, aber angesichts der höheren Risiken insbesondere in Wachstumsmärkten sollten diese Prozesse möglichst parallel laufen.

**Abb. 28** Schwerpunkte bei der Entwicklung eines Compliance-Programms



## ***D Compliance im Wettbewerb***



## 1 Wettbewerbsvorteil

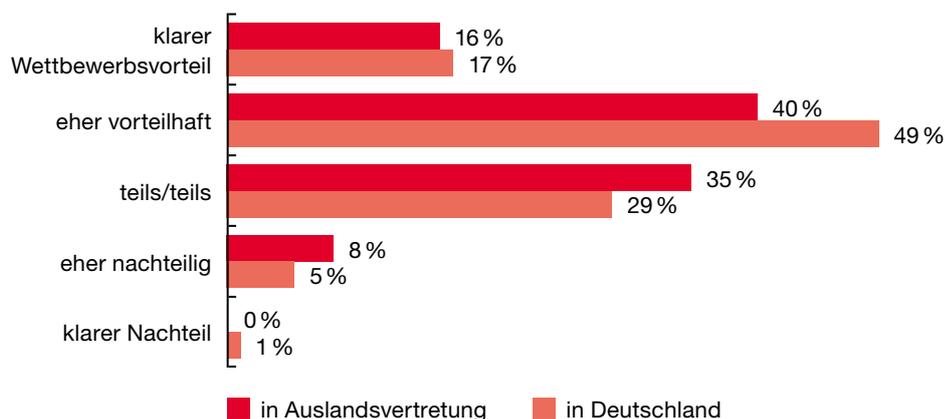
In der gesamten Diskussion um Compliance, insbesondere bezüglich Korruption und wettbewerbswidriger Absprachen, taucht immer wieder das Argument des Wettbewerbsnachteils auf. Nach unserer Überzeugung trifft dieses mit zunehmender Verbreitung von Compliance-Programmen in Unternehmen immer weniger zu. Unternehmen haben begonnen, Integrität als Wettbewerbsvorteil für sich zu sehen; sie werben damit. Compliance beginnt sich auszuzahlen. Unternehmen lernen im Zuge der Compliance-Entwicklung, Integrität als Produktionsfaktor einzusetzen.<sup>56</sup> Der Markt übernimmt eine belohnende Funktion. Im Rahmen von Transaktionen wird zunehmend auf Compliance-Themen geachtet. In der Due-Diligence-Prüfung wird immer häufiger gezielt nach Compliance-Risiken gesucht und in der Folge gegebenenfalls von Transaktionen abgesehen.

Die Erfahrungen der Unternehmen sind eindeutig positiv. Nur 1 % der Befragten betrachtete Compliance als einen klaren Wettbewerbsnachteil, 5 % sahen sie eher nachteilig. Dagegen beurteilte fast jedes zweite Unternehmen (49 %) das eigene Compliance-Programm als überwiegend vorteilhaft im Wettbewerb, 17 % erkannten hierin sogar einen klaren Vorteil. Nur 29 % hatten gemischte Erfahrungen gemacht.

Die deutsche Wirtschaft ist sehr exportorientiert. Aus diesem Grund spielt auch die Frage der Wettbewerbsfähigkeit durch Compliance eine große Rolle. Aber auch hier hat nur eine Minderheit eher negative Erfahrungen gemacht. Fast jedes zweite international aktive Unternehmen betrachtete die eigene Compliance Policy auch im Ausland (40 %) als eher vorteilhaft bzw. als klaren Wettbewerbsvorteil (16 %). Nur 0,4 % erkannten hierin einen klaren Nachteil.<sup>57</sup>

**Abb. 29 Einschätzung des Compliance-Programms als Wettbewerbsfaktor**

Anteil der befragten Unternehmen mit Compliance-Programm



Das eigene Compliance-Programm sahen vor allem größere Unternehmen als vorteilhaft an. Unternehmen, die ihr Compliance-Programm als Wettbewerbsvorteil ansahen, verfügten im Durchschnitt über 4.800 Beschäftigte, während in der

<sup>56</sup> Solmssen, Peter: Es geht auch ohne Korruption in Indien, FAZ, 22 (2011), S. 12.

<sup>57</sup> Einbezogen wurden nur Unternehmen, die diese Frage auch betrifft, da sie geschäftlich international aktiv sind.

Gruppe der „Skeptiker“ die Unternehmen kleiner waren (2.900 Beschäftigte). Vermutlich wirkt sich auch die höhere Marktmacht förderlich auf die Durchsetzung des Compliance-Programms aus.

Bestätigen können wir dagegen nicht die These, dass Unternehmen, die Compliance als eher vorteilhaft im Wettbewerb betrachteten, ihr Programm einfach nur weniger konsequent umsetzten und mehr Ausnahmen zuließen, mögliche Wettbewerbsnachteile also weniger spürten. Wir sind dieser Frage am Beispiel der jeweiligen Ausprägung von Strategien gegen Korruption nachgegangen:

Unternehmen, die Compliance-Programme als Wettbewerbsvorteil ansahen, verfolgten mehr Antikorruptionsstrategien als Unternehmen, die diese als Nachteil betrachteten. Sie verfügten häufiger über ein Antikorruptionsprogramm (85%) und führten häufiger regelmäßige Überprüfungen (87%) und Schulungen (87%) durch. Sehr viel häufiger war bei diesen Unternehmen ein Hinweisgebersystem implementiert (65%) und sie betrieben eine aktivere Kommunikationspolitik. 78% kommunizierten nach außen, dass sie eine Compliance Policy verfolgten und 50%, dass sie dies als Wettbewerbsvorteil ansahen. Ferner hatten diese Unternehmen öfter Integritätsvereinbarungen initiiert (62%) als Unternehmen, die Compliance eher als Wettbewerbsnachteil betrachteten. Die Vorteile überwiegen somit für Unternehmen umso stärker, je konsequenter sie ihr Compliance-Programm umsetzen, hier am Beispiel ihrer Antikorruptionspolitik.

**Abb. 30 Profil der Unternehmen mit vorteilhafter Compliance im Vergleich**

Anteil der befragten Unternehmen mit Compliance-Programm

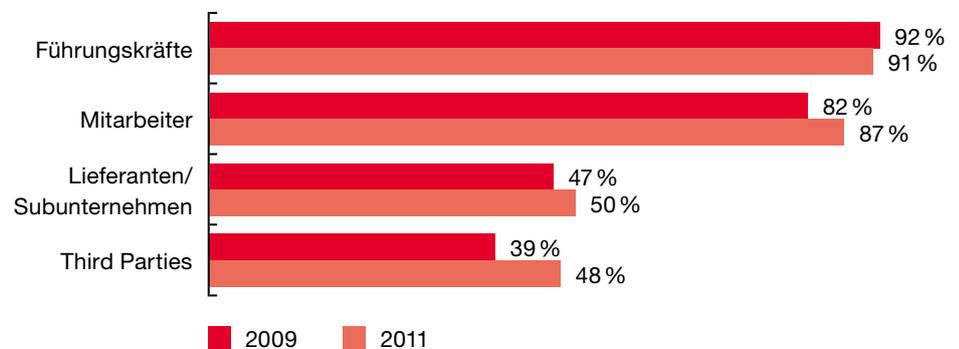


## 2 Ausgestaltung

Noch immer richten sich die Compliance-Programme der befragten Unternehmen in der Regel an Führungskräfte und Mitarbeiter. Die Gruppe der Externen wird weiterhin zu wenig einbezogen. Signifikante Veränderungen sind nicht erkennbar. Allerdings beginnen einige Unternehmen, ihre Compliance-Anforderungen auch auf Geschäftspartner wie Lieferanten und andere Dienstleister auszudehnen.<sup>58</sup> Jedes zweite Unternehmen forderte von Lieferanten und Subunternehmen eine Compliance-Erklärung und nahezu ebenso viele von Third Parties wie Agenten, Beratern und Handelsbeauftragten, vor allem in sensiblen Geschäftsfeldern und Ländern.

**Abb. 31 Zielgruppen von Compliance-Programmen**

Anteil der befragten Unternehmen mit Compliance-Programm



Auch bei den Plänen für die weitere Entwicklung der eigenen Compliance-Programme richtet sich das Augenmerk zunehmend auf die Kooperations- und Geschäftspartner. Jedes zweite Unternehmen (53 %) erwartete für die nächsten zwei Jahren auch bei seinen Lieferanten und Subunternehmen die Einführung von Compliance-Maßnahmen und 40 % bei Third Parties. Dies galt auch für Partner im Ausland, wenn auch hier noch in etwas schwächerem Maße. Die Antworten der befragten Unternehmen zeigen deutlich, wohin die Entwicklung bereits jetzt geht. Man versucht nicht nur, die eigenen Mitarbeiter und Manager in das Compliance-Programm einzubinden, sondern auch das gesamte geschäftliche Umfeld des Unternehmens. Compliance beginnt auf diese Weise über die einzelnen Unternehmen hinaus auf andere auszustrahlen. Dieser Vorgang hat unzweifelhaft eine Eigendynamik entwickelt.

Schwerpunkte für weitere Verbesserungen der Compliance-Organisation wollten die meisten Befragten künftig in den Bereichen Schulungen (79 %) und Risikomanagement (70 %) setzen. Nachdem in vielen Unternehmen Compliance-Programme eingeführt wurden, wächst folgerichtig der Bedarf für ihr Monitoring. Fast zwei Drittel (62 %) der Unternehmen beabsichtigten, ein solches in den nächsten zwei Jahren einzuführen bzw. den bestehenden Monitor zu verfeinern. Eine Beurteilung durch externe Gutachter wurde von vielen derzeit noch nicht erwogen, aber zumindest jedes vierte Unternehmen (26 %) plante bereits eine derartige Zertifizierung. Auch hier zeichnet sich ein Trend ab (ausführlich Abschnitt D 4).

<sup>58</sup> Moosmeyer, Klaus: Das Compliance-Programm von Siemens, in: Bannenberg, Britta; Jehle, Martin (Hrsg.): Wirtschaftskriminalität, 2010, S. 88 f.

Ein großer Teil der Unternehmen strebt erkennbar eine Qualitätssteigerung des eigenen Compliance-Programms an. So beabsichtigten 43 % der Unternehmen, durch externe Beratung ihr Compliance-Programm weiterzuentwickeln. Auch die lange Zeit sehr kritisch beurteilte Einführung eines Hinweisgebersystems stand bei vielen Unternehmen auf der Compliance-Agenda, wie die folgende Abbildung zeigt.

**Abb. 32 Beabsichtigter Ausbau von Compliance-Maßnahmen in den nächsten zwei Jahren**

Anteil der befragten Unternehmen mit Compliance-Programm

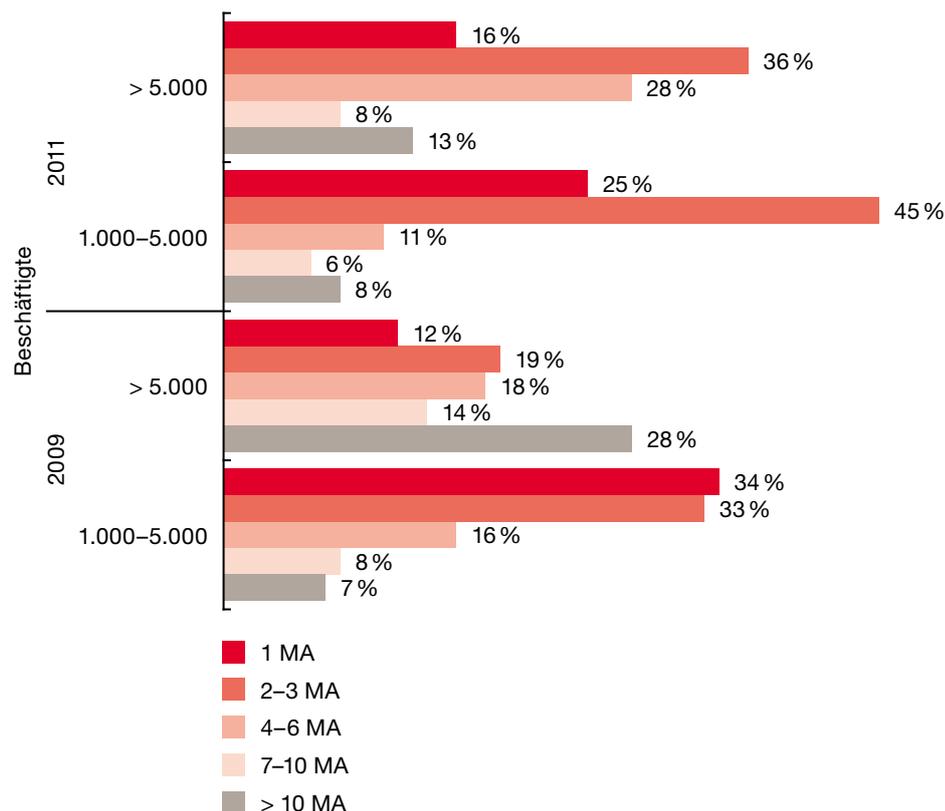


Trotz des zu beobachtenden Trends hin zu mehr Qualität im Compliance-Management erfolgte im Durchschnitt keine erkennbare Aufstockung des Personals. Vielmehr sank die durchschnittliche Personalausstattung sogar von zehn auf vier Mitarbeiter. Dies dürfte zum Teil darauf zurückzuführen sein, dass viele Unternehmen gerade erst mit dem Aufbau ihrer Compliance-Organisation begonnen haben. Solange bei ihnen der Personalaufbau noch nicht abgeschlossen

ist, dürfte dies den Durchschnitt vorübergehend senken. Dennoch dürften Compliance-Abteilungen in Unternehmen mit über 5.000 Beschäftigten, die nur über einen Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin verfügen, unterbesetzt sein. Bei 16% war dies auch 2011 der Fall (2009: 12%). Compliance droht hier zum bloßen Feigenblatt zu geraten.<sup>59</sup>

**Abb. 33 Anzahl der für Compliance zuständigen Mitarbeiter 2009 und 2011**

Anteil der befragten Unternehmen mit Compliance-Programm

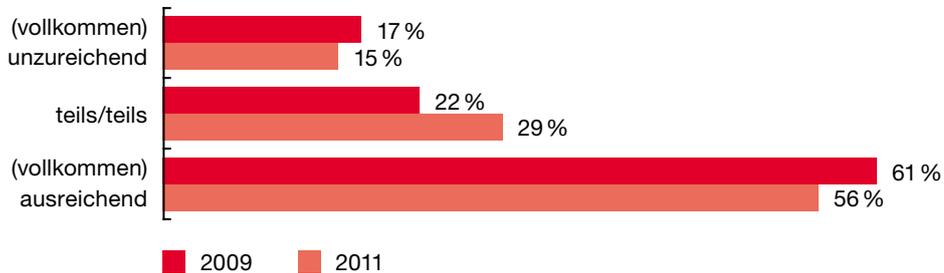


Angesichts der teilweise recht dünnen Personaldecke im Bereich Compliance verwundert, dass die Mehrheit der Befragten auch 2011 mit der Personalausstattung in der Compliance-Abteilung zufrieden war. Wir sehen darin einen Widerspruch zur im Durchschnitt gesunkenen Personalausstattung (siehe oben). Wir meinen, dass die meisten Compliance-Programme sich in Deutschland und erst recht in den Auslandsvertretungen noch in der Aufbauphase befinden, die besonders personalintensiv ist.

<sup>59</sup> Einige scheinbar kleinere Unternehmen verfügen über eine relativ große Zahl von Compliance-Mitarbeitern. Dies rührt daher, dass es sich um internationale Unternehmen mit Vertretungen an vielen Standorten handelt und hier nur die Mitarbeiterzahlen in Deutschland berücksichtigt wurden. Dahinter verbergen sich teilweise wesentlich größere internationale Unternehmen.

**Abb. 34 Bewertung der Personalausstattung der Compliance-Abteilung**

Anteil der befragten Unternehmen mit Compliance-Programm

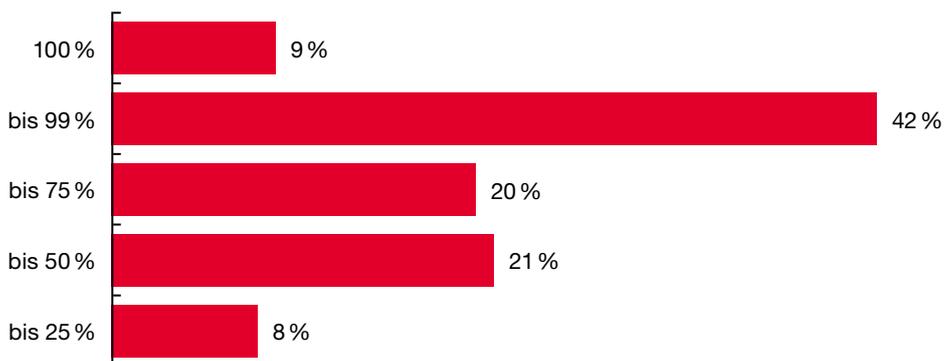


### 3 Der Rollout von Compliance im Ausland

Einige Unternehmen stehen mit dem internationalen Rollout ihres Compliance-Programms noch ganz am Anfang. Viele Unternehmen haben jedoch bereits eine fortgeschrittene Phase der Umsetzung erreicht, der Durchschnitt liegt bei 69%. Fast jedes zehnte Unternehmen hatte seinen Rollout bereits abgeschlossen, 42% der Unternehmen hatten bereits über drei Viertel des geplanten Compliance-Programms umgesetzt. Wir gehen davon aus, dass die meisten Unternehmen zügig die internationale Umsetzung vorantreiben werden. Allerdings lässt sich bereits an dem bei vielen Unternehmen noch nicht abgeschlossenen Rollout ablesen, dass in den Auslandsvertretungen das Präventionsniveau generell niedriger ist (siehe unten) als in Deutschland.

**Abb. 35 Internationaler Rollout des eigenen Compliance-Programms**

Anteil der befragten Unternehmen mit Compliance-Programm



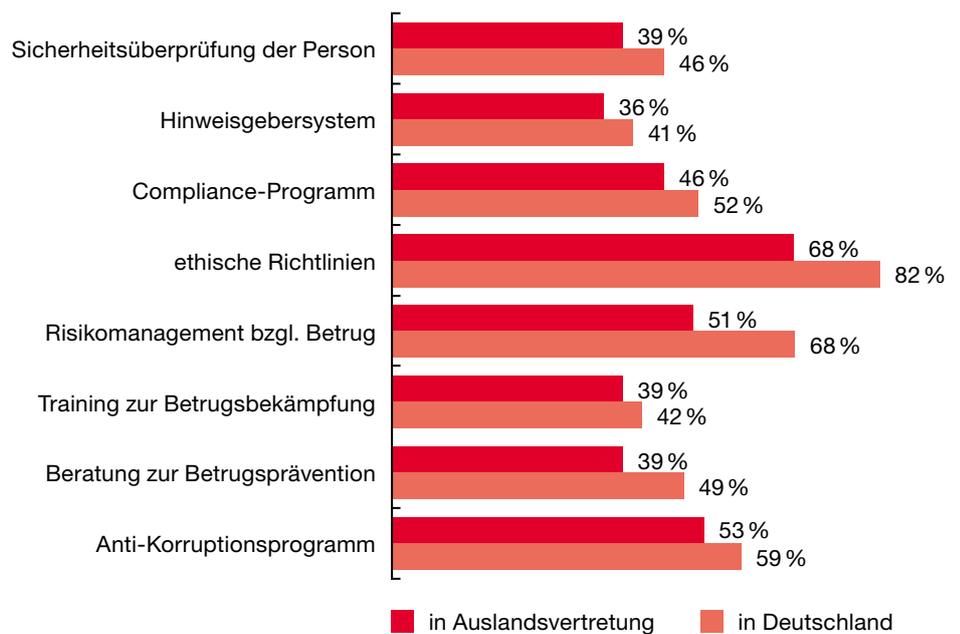
Man könnte meinen, kleineren Unternehmen und Unternehmen mit wenigen Auslandsstandorten fiele die Umsetzung von Compliance im Ausland leichter, aber unsere Studie zeigt, dass es nicht so ist. Der allgemeine Trend ist auch hier, dass größere und internationalere Unternehmen mit ihrem Rollout weiter fortgeschritten sind. Unternehmen, die weltweit vertreten sind, hatten einen höheren durchschnittlichen Umsetzungsgrad erreicht (71%) als Unternehmen mit wenigen Standorten, deren Rollout-Quote bei 66% lag. Auch größere Unternehmen hatten ihr Compliance-Programm stärker international umgesetzt. Zwei Drittel der Unternehmen (68%) mit weltweit mehr als 10.000 Mitarbeitern erreichten bereits einen internationalen Rollout-Status von über 75%, von den Unternehmen mit 1.000 bis 5.000 Mitarbeitern waren es weniger als die Hälfte (42%).

Betrachten wir zusätzlich den Ausbau der einzelnen Maßnahmen, so zeigt sich, dass in den Auslandsvertretungen das Präventionsniveau generell etwas niedriger ist. Es hat sich jedoch bereits stark an das inländische Niveau angeglichen. So hatten 46% der Unternehmen ihr Compliance-Programm auch auf ihre Auslandsvertretungen ausgedehnt und über die Hälfte (56%) hatte dort auch ihr Antikorruptionsprogramm eingeführt. Über ein Drittel (36%) bot auch im Ausland ein Hinweisgebersystem an und 51% verfügten über ein Risikomanagement zur Betrugsprävention.

Kritisch ist jedoch anzumerken, dass nur zwei von drei (68%) Unternehmen ihre ethischen Richtlinien auch in ihren Auslandsvertretungen implementiert hatten. Diese schon früher begonnene Phase zur Implementation von Wirtschaftsethik hätte eigentlich schon weitgehend abgeschlossen sein müssen. Allerdings sind auch in Deutschland derartige Richtlinien noch keine Selbstverständlichkeit, nur 82% der Unternehmen hatten sich wirtschaftsethischen Prinzipien verpflichtet.

**Abb. 36 Maßnahmen zur Prävention von Wirtschaftskriminalität in Deutschland und in den Auslandsvertretungen**

Anteil der befragten Unternehmen mit Compliance-Programm



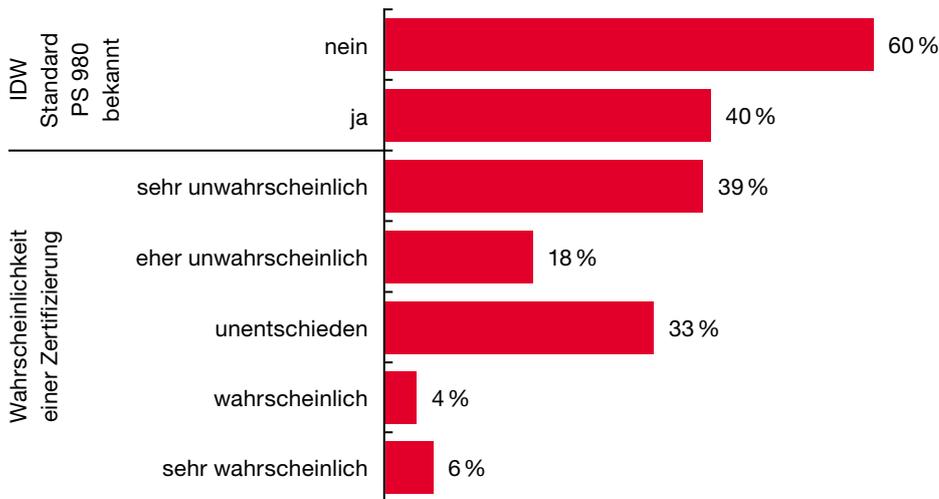
## 4 Zertifizierung

Der Marktwert von Compliance-Programmen hängt entscheidend davon ab, ob sie glaubhaft umgesetzt werden. Hierzu müssen sie auch im Wettbewerb konsequent verfolgt werden. Ihr Wert kann zusätzlich durch eine objektive Beurteilung ihrer Umsetzung gesteigert werden. Im Markt werden sich nach unserer Überzeugung in den nächsten Jahren Standards durchsetzen, sodass Compliance-Programme, die diesen Standards entsprechen, über eine höhere Glaubwürdigkeit verfügen und auch als nachhaltiger eingestuft werden dürften.

Mit dem neuen Compliance-Prüfungsstandard PS 980 des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW)<sup>60</sup> beginnt sich ein derartiger Standard zu etablieren. Obwohl dieses Prüfungsverfahren erst seit Kurzem angeboten wird, verfügt es bereits über einen beachtlichen Bekanntheitsgrad. 40% der Unternehmen, die ein Compliance-Programm implementiert hatten, kannten diesen neuen Standard. Bislang stößt eine Zertifizierung noch auf verhaltenes Interesse. Ein Drittel der Unternehmen war in der Frage, ob sie ihre Compliance-Arbeit in den nächsten Jahren zertifizieren lassen würde, noch unentschieden (33%).

**Abb. 37 Bekanntheit von Prüfstandards und Wahrscheinlichkeit einer Zertifizierung**

Anteil der befragten Unternehmen mit Compliance-Programm



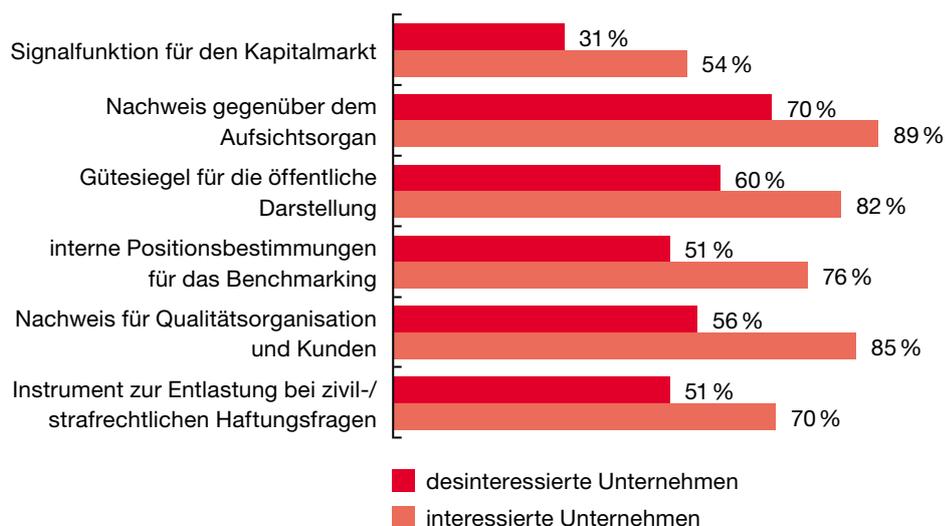
<sup>60</sup> IDW-Prüfungsstandard: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance-Management-Systemen (IDW PS 980), (Stand: 11.03.2011), IDW Verlag; vgl. Erläuterungen bei Görtz, Birthe: Der neue Compliance-Prüfungsstandard (EPS 980). Inhalte und Aussagen, in: Corporate Compliance Zeitschrift, 4/2010, S. 127–133.

Wir glauben allerdings, dass in den nächsten Jahren das Interesse an einer Zertifizierung deutlich zunehmen wird, da die unten genannten Vorteile von vielen Befragten schon heute gesehen werden. Fast drei Viertel sahen es als Vorteil an, mit der Zertifizierung einen Nachweis für das Aufsichtsorgan (74%) zu erhalten, betrachteten sie als ein Gütesiegel (71%) und als Nachweis gegenüber der Qualitätsorganisation und den Kunden (72%). Als weiteren Pluspunkt nannte die Mehrheit der Befragten die Möglichkeit, sich durch eine Zertifizierung besser bei zivil- und strafrechtlichen Haftungsfragen entlasten zu können (61%).

Differenzieren wir zusätzlich zwischen denjenigen, die bereits ein gewisses Interesse geäußert haben, und denen, die sich eine Zertifizierung noch nicht vorstellen können, so verwundert nicht, dass die interessierten bzw. noch unentschiedenen Unternehmen sich deutlich häufiger Vorteile von einer Zertifizierung versprochen. Im Vordergrund stand für diese Gruppe vor allem die Möglichkeit, eine Zertifizierung für ein Benchmarking und als Qualitäts- bzw. Gütenachweis für interne und externe Adressaten nutzen zu können. Auch rückten für sie die Entlastungsmöglichkeiten bei zivil- und strafrechtlichen Haftungsfragen noch stärker in den Vordergrund.

### Abb. 38 Nutzen einer unabhängigen Zertifizierung

Anteil der befragten Unternehmen mit Compliance-Programm und mit Kenntnis des IDW



Wir haben außerdem untersucht, wie die Motivlage bei den börsennotierten Unternehmen ist. Es zeigt sich, dass die interessierten börsennotierten Unternehmen aufgrund ihrer exponierten Position noch sehr viel stärker den Nutzen einer Signalfunktion für den Kapitalmarkt (82 %) erkannt haben. Stärker als jede andere Gruppe betrachteten sie außerdem ein objektives Prüfungsverfahren als ein Gütesiegel (94 %) und als möglichen Nachweis gegenüber dem Aufsichtsorgan (98 %).

Unsere Ergebnisse zeigen, dass bei genauer Betrachtung der Markt – und insbesondere auch der Kapitalmarkt – eine wichtige Immunisierungsfunktion gegen die Verführungen der Marktwirtschaft zu übernehmen beginnt. Der Markt beginnt, Prävention gegen Wirtschaftskriminalität zu honorieren. Hierzu bedurfte es zweifellos einer Reihe von Impulsen durch Justiz und Aufsichtsbehörden. Jetzt ist jedoch der Punkt erreicht, an dem Marktmechanismen eine eigene regulatorische Kraft zu entfalten beginnen.<sup>61</sup> Compliance erhält zunehmend einen Marktwert und entwickelt sich zu einem Produktivitätsfaktor.

Das ursprünglich von vielen Unternehmen als systemfremd und teuer empfundene Konzept Compliance lohnt sich nunmehr auch ökonomisch, indem es zu einem Teil der Marketingstrategie der Unternehmen werden kann. Dies gilt sowohl für kapitalmarktorientierte Unternehmen als auch für Familienunternehmen.<sup>62</sup> Denn alle Unternehmen haben ein grundsätzliches Interesse an einer vertrauensbildenden Signalfunktion sowohl gegenüber dem Kapitalmarkt als auch gegenüber Kunden und Auftraggebern. Der Markt erzeugt auf diese Weise selbst eine Nachfrage nach Compliance und in der Folge nach Zertifizierungen.

---

<sup>61</sup> Bussmann, Kai-D.: Sozialisierung in Unternehmen durch Compliance, in: Schröder, Christian; Hellmann, Uwe: Festschrift für Hans Achenbach, 2011, S. 57–82 (61 ff.) (im Druck).

<sup>62</sup> Görtz, Birthe; Roßkopf, Michael: Zur Signalwirkung von zertifizierten Compliance-Management-Systemen, in: Corporate Compliance Zeitschrift, 3/2011, S. 103–105.

---

## ***E Compliance-Leuchttürme 2011***



Innerhalb weniger Jahre haben sich Compliance-Programme in Deutschland stark verbreitet, jedes zweite Großunternehmen verfügt über ein derartiges Programm. Wir hielten es für an der Zeit, danach zu fragen, welche Unternehmen aus Sicht der Wirtschaft derzeit die überzeugendsten Compliance-Programme durchführen. Wir wollten wissen, an wen die informierte Fachöffentlichkeit bei Compliance-Programmen mit einem gewissen Vorbildcharakter denkt. Hinter unserer Frage steckte dabei auch die Vorstellung, dass es im Wettbewerb durchaus auf die Sichtbarkeit von Compliance ankommt. Eine wirkungsvolle Compliance kann nicht heimlich betrieben werden, man muss auch gegenüber Wettbewerbern, Subunternehmen und generell im Markt öffentlich und glaubhaft Flagge zeigen. Es gehört daher durchaus zur Ratio dieser Umfrage, dass die aufgrund besserer PR-Arbeit bekannteren Unternehmen häufiger genannt werden. Dies dient dem eigenen Erfolg des Compliance-Managements und erhöht den Compliance-Werbeeffekt für alle.

Allerdings wird eine solche Umfrage kleineren und mittelständischen Unternehmen nicht gerecht, da diese nicht über den gleichen Bekanntheitsgrad wie Großunternehmen verfügen können. Es gab somit kleinere und mittelständische Unternehmen, die über ein ebenfalls überzeugendes Compliance-Programm verfügen, aber nicht häufig genug genannt wurden, um hier aufgeführt zu werden. Unsere Rangliste gibt uns somit nur Auskunft über die Compliance-Leuchttürme der deutschen Wirtschaft. Es ist keine Rangliste der besten Unternehmen im Sinne eines „Best in Compliance“. Im Unterschied beispielsweise zum Dow Jones Sustainability Assessment<sup>63</sup> nahmen wir keine Bewertung der Compliance vor, sondern ließen die Gemeinschaft der Unternehmen in Deutschland die Wertung selbst vornehmen.

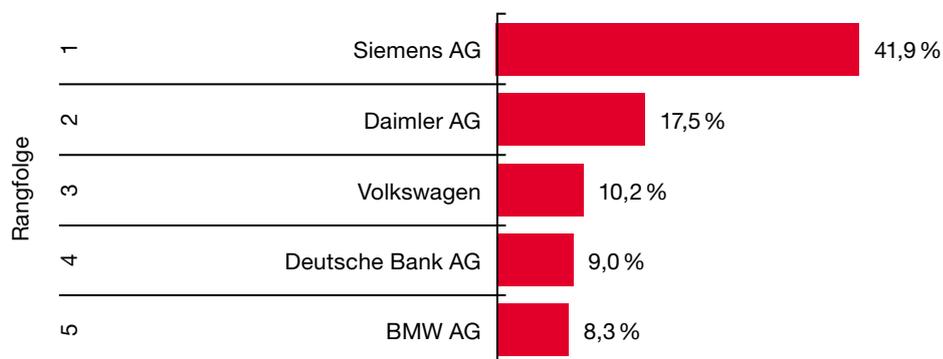
Alle Unternehmen konnten bis zu fünf nationale und internationale Unternehmen nennen, einschließlich ihrem eigenen, die derzeit nach ihrer Einschätzung die überzeugendsten Compliance-Programme in Deutschland durchführen. Von den befragten 830 Unternehmen nannten nur 65 kein Unternehmen. Wir erhielten insgesamt 1.993 Nennungen (durchschnittlich 2,4) aus denen wir ein Ranking ermittelt haben.<sup>64</sup>

Es dürfte niemanden wirklich überraschen, dass 2011 das mit Abstand am häufigsten genannte Unternehmen mit der größten „Compliance-Strahlkraft“ Siemens ist. Es besteht auch nach unserer Umfrage kein Zweifel darüber, dass aus dem Fall Siemens ein Compliance-Leuchtturm geworden ist. Aus einer Beinahe-Katastrophe für das Unternehmen wurde eine Chance für die gesamte deutsche Wirtschaft. Viele Unternehmen schauen darauf, wie es Siemens als internationalem Unternehmen auch auf schwierigen Wachstumsmärkten gelingt, eine überzeugende und nachhaltige Compliance-Organisation aufzubauen und umzusetzen. Hierzu gehören auch Rückschläge, die allerdings vom Unternehmen selbst aufgedeckt und angezeigt wurden.<sup>65</sup> Dies hat offenkundig die Befragten nicht davon abgehalten, das Compliance-Management dieses Unternehmens insgesamt sehr positiv zu bewerten.

<sup>63</sup> Siehe Dow Jones Sustainability Index sowie SAM, The Sustainability Yearbook 2011. [www.sam-group.com/en/sustainability-insight/the-sustainability-yearbook.jsp](http://www.sam-group.com/en/sustainability-insight/the-sustainability-yearbook.jsp) (zuletzt besucht am 8.9.2011).

<sup>64</sup> Die verschiedenen Branchenanteile an der Stichprobe wurden gleich gewichtet, um Verzerrungen zu vermeiden. Jedoch ergibt sich bemerkenswerterweise auch ohne ausgleichende Gewichtung der Branchen nahezu die gleiche Reihenfolge.

<sup>65</sup> Süddeutsche.de, 09.06.2011, [www.sueddeutsche.de/wirtschaft/schmiergeldskandal-bei-siemens-zwei-festnahmen-in-kuwait-1.1107155](http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/schmiergeldskandal-bei-siemens-zwei-festnahmen-in-kuwait-1.1107155) (zuletzt besucht am 8.8.2011).

**Abb. 39 Compliance-Leuchttürme 2011**

Mehrfachnennungen waren möglich

In der deutschen Wirtschaft gibt es jedoch weitere Compliance-Leuchttürme. Hierzu gehört eine Reihe von Dax-Unternehmen aus der Automobilbranche, allen voran auf den Plätzen 2 und 3 Daimler und Volkswagen sowie auf Platz 5 BMW. Für die Branche der Finanzdienstleister und Versicherungen wurde am häufigsten die Deutsche Bank (Platz 4) genannt.

Darüber hinaus verfügen viele weitere Branchen über eigene Leuchttürme, die seltener genannt wurden und die wir hier nicht alle aufführen können – von denen wir uns aber ebenfalls eine positive Ausstrahlung sowohl auf die jeweilige Branche als auch auf die gesamte Wirtschaft erhoffen.

## ***F Angriffe von außen – Profile externer Täter***



## 1 Der typische Wirtschaftskriminelle ist kein Unbekannter

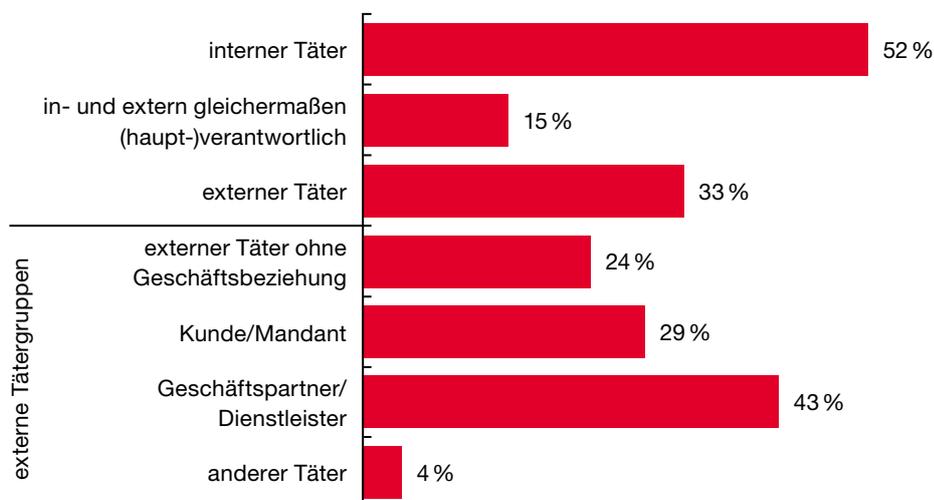
Unternehmen werden zu einem großen Teil von eigenen Mitarbeitern und Managern geschädigt. Jede zweite Tat wurde von Tätern begangen, die aus dem eigenen Unternehmen stammen (52 %). In den vergangenen Studien haben wir mehrfach und intensiv das Profil des internen Täters beschrieben. Es hat sich bei leichten Änderungen über die Jahre stabilisiert. Es sind eher langjährige Mitarbeiter in gehobenen Positionen im Alter zwischen 31 und 50 Jahren, also Personen, denen man ein besonderes Vertrauen entgegenbringt.<sup>66</sup>

In dieser Studie wollen wir uns mit der anderen Hälfte der Taten beschäftigen, die von externen Tätern begangen werden. In den meisten Fällen wurden diese Taten von Geschäftspartnern (43 %) oder Kunden (29 %) begangen. In der Regel bestand somit eine Geschäftsbeziehung. Die Täter waren den Unternehmen zumeist bekannt.

Umso verwunderlicher ist, dass nur knapp jedes zweite Unternehmen (47 %) über ein Kunden- oder Geschäftspartner-Monitoring verfügte. Noch ungünstiger sieht es bei international agierenden Unternehmen aus, nur 38 % von ihnen verfügten auch in ihren Auslandsvertretungen über derartige Vorkehrungen.

**Abb. 40 Beziehung der Täter zum geschädigten Unternehmen**

Anteil berichteter Fälle



Mehrfachnennungen waren möglich

<sup>66</sup> PwC, Wirtschaftskriminalität 2005, Internationale und deutsche Ergebnisse, S. 20 ff.

## 2 Profil externer Täter

Im Unterschied zur klassischen Kriminalität muss bei der Wirtschaftskriminalität der überwiegende Teil der Normensozialisation von Unternehmen geleistet werden – sei es durch das eigene oder durch andere Unternehmen, insbesondere bei den Wettbewerbern. Zwar findet die primäre Sozialisation in der Familie statt, die sekundäre Sozialisation im Freundeskreis, in der Schule und im Beruf, aber alle unsere bisherigen Studien ergaben, dass jeder zweite Wirtschaftsstraftäter um die 40 Jahre alt ist und aus dem eigenen Unternehmen stammt, dem er schon seit vielen Jahren angehört. In unserer aktuellen Studie 2011 gehörte er dem Unternehmen seit durchschnittlich 13 Jahren an und hatte zum Zeitpunkt der Tat seine Position bereits neun Jahre inne. Die meisten Wirtschaftsstraftäter sind gerade keine Berufsanfänger, vielmehr wurden sie im Unternehmen für ihren Beruf sozialisiert. Folglich kommt der Sozialisation in den Unternehmen eine nicht zu vernachlässigende Bedeutung bei der Verhinderung wirtschaftskriminellen Verhaltens zu.<sup>67</sup>

Dies gilt nicht nur für das Compliance-Programm des eigenen Unternehmens, sondern auch für die Compliance-Organisation bei Kooperations- und Geschäftspartnern. Ein rein formales Compliance-Programm schützt nicht vor Wirtschaftskriminalität. Denn unsere vorhergehenden Studien haben gezeigt, dass durch eine Verbesserung unternehmensinterner Kontrollen ein großer Teil der Straftaten wahrscheinlich nicht verhindert worden wäre. Vielmehr muss ein erfolgreiches Compliance-Programm sowohl beim mangelnden Unrechtsbewusstsein als auch bei der Unternehmenskultur des Geschäfts- und Kooperationspartners ansetzen, indem beispielsweise entsprechende Schulungsmaßnahmen verlangt werden.<sup>68</sup> Formale Compliance-Erklärungen mit einigen unterstützenden Kontrollmaßnahmen bei Kooperations- und Geschäftspartnern werden allerdings wenig bewirken. Denn Menschen bewegen sich immer innerhalb einer Wertegemeinschaft und Unternehmenskultur. Ihre Kosten-Nutzen-Abwägungen sind hierin eingebettet. Der Mensch ist kein „Rationalclown“,<sup>69</sup> der immer zuerst an kurzfristige Vorteile denkt, wie auch moderne spieltheoretische Erkenntnisse zeigen.<sup>70</sup> Der Vermittlung von Werten und der Schaffung von Vertrauen in der gesamten Geschäftswelt kommt daher eine zentrale Bedeutung zu.

Dies gilt umso mehr, als sich das Schädliche vieler Wirtschaftsdelikte überhaupt nicht von selbst erschließt. Die Schadensfolgen drängen sich bei Wirtschaftsdelikten wie Korruption oder wettbewerbswidrigen Absprachen – anders als bei klassischen Straftaten wie Gewalt-, Sexual- oder Betrugsdelikten, Diebstahl und Unterschlagung – gerade nicht auf. Viele Wirtschaftsdelikte sind keine selbst erklärenden Delikte. Rechtfertigungs- und Neutralisierungsstrategien fallen daher hier besonders leicht und sind entsprechend häufig, wie wir schon in unseren vorhergehenden Studien zeigen konnten. Compliance-Programme müssen auch in fremden Unternehmen grundsätzlich alle Hierarchieebenen einbeziehen, denn Täter aus einem fremden Unternehmen haben sogar noch häufiger einen hohen Status (40 %) als Täter aus dem eigenen Unternehmen. Im Übrigen unterscheiden sich interne und externe Täter hinsichtlich ihrer Merkmale kaum. Die folgende Abbildung zeigt die Ergebnisse zum Profil externer Täter.

<sup>67</sup> Ausführlich Bussmann, Kai-D.: Sozialisation in Unternehmen durch Compliance, in: Schröder, Christian; Hellmann, Uwe: Festschrift für Hans Achenbach, 2011, S. 57–82 (67 ff.) (im Druck).

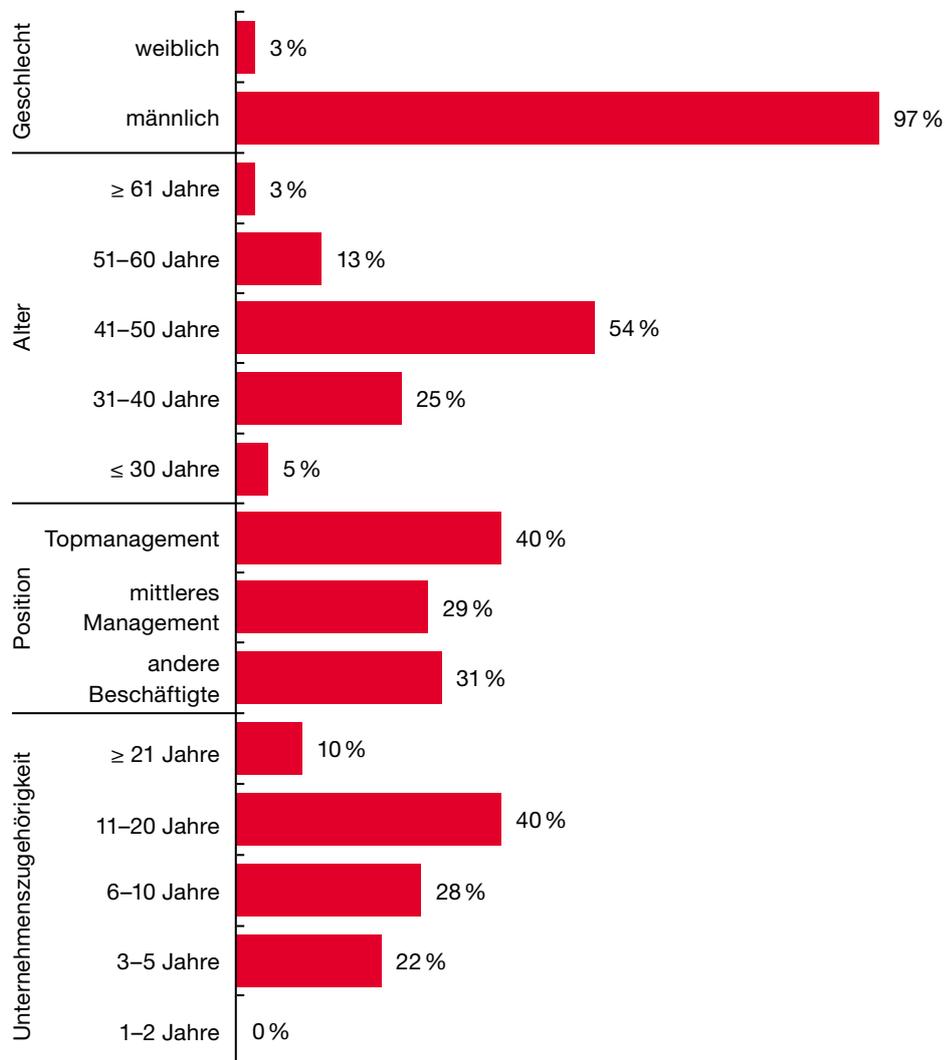
<sup>68</sup> PwC, Compliance und Unternehmenskultur, 2010, S. 37 ff.

<sup>69</sup> So der Begriff bei Sen, Armatya K.; siehe Nachweis Kirchgässner, Gebhard: Soziale Integration rationaler Egoisten, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 39 (1999), S. 115–131 (125).

<sup>70</sup> Ockenfels, Axel; Raub, Werner: Rational und fair, in: Soziologische Theorie kontrovers, Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50 (2010), S. 119–136 (128).

**Abb. 41 Profil externer Täter**

Anteil berichteter Fälle



### 3 Unternehmen hinter dem Täter

Aber was kann ein Compliance-Programm gegen Taten von außen tun? Wir meinen: sehr viel. Denn ein Compliance-Programm endet nicht an den Werkstoren. Zu einer effektiven Compliance-Organisation gehört es auch, diese nach außen deutlich zu kommunizieren und Compliance von Subunternehmen und Geschäftspartnern zu verlangen. Hieran fehlt es jedoch noch vielfach. So verwundert unser Ergebnis nicht: Unzureichende Compliance-Maßnahmen in anderen Unternehmen sind eine der Hauptursachen für Straftaten gegen das eigene Unternehmen. Jede zweite Tat wurde auf mangelnde Compliance-Maßnahmen anderer Unternehmen zurückgeführt.

Es kommt jedoch noch schlimmer. Bei fast zwei Dritteln solcher Taten gingen die von uns Befragten davon aus, dass die Leitung des anderen Unternehmens die Tat gebilligt hatte und dass solche Taten zum großen Teil sogar zur üblichen Unternehmenspraxis gehörten.

Der hohe Wettbewerbsdruck mag eine Ursache für irreguläre Praktiken sein; fast jede zweite externe Tat wurde hierauf zurückgeführt, aber eine kritische wirtschaftliche Lage als Triebfeder vermutete nur etwa ein Drittel der Befragten (31%). Die wachsende Internationalisierung der Wirtschaft und des Handels sahen nur die wenigsten Befragten als Ursache für Wirtschaftskriminalität (14%). Globalisierung kann Risiken unzweifelhaft erhöhen, aber letztlich kommt es nach unserer Studie darauf an, dass nicht nur das eigene Unternehmen sich *compliant* verhält, sondern auch Kooperations- und Geschäftspartner dazu bewegt werden, ein umfangreiches Compliance-Programm umzusetzen und nicht bloßes „*window dressing*“ zu betreiben. Soweit es durchsetzbar ist, muss im Markt Compliance eingefordert werden.

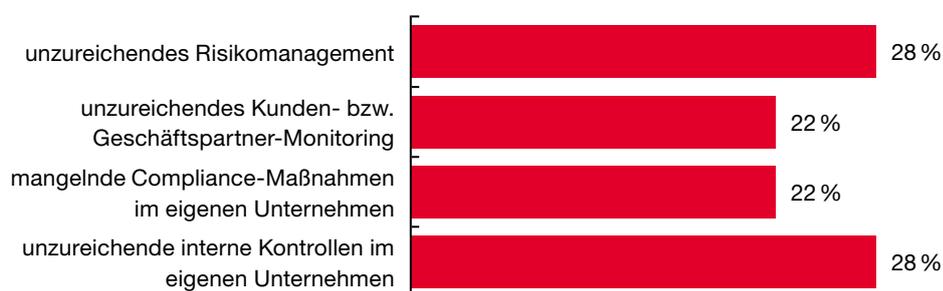
Zur Unterstützung insbesondere in problematischen Wachstumsmärkten sollten als wichtige kollektive Präventionsstrategie zusätzlich Integritätsvereinbarungen angestrebt werden, die sich ebenfalls bewährt haben, wie unsere Studie ergab (siehe Abschnitt B 5).

#### Abb. 42 Tatmotive externer Täter

Anteil berichteter Fälle



Des Weiteren wollten wir wissen, inwiefern Taten von außen womöglich auch auf Sicherheitsmängel im eigenen Unternehmen zurückzuführen waren. Die Mehrheit der Befragten sah hier nur ein begrenztes Präventionspotenzial. Nur in 28 % der berichteten Fälle hielten die Befragten Mängel im Risikomanagement und im internen Kontrollsystem für teilweise verantwortlich für den Schadensfall. Unzureichendes Kunden- und Geschäftspartner-Monitoring sowie mangelnde Compliance-Maßnahmen wurden jeweils nur bei 22 % der Wirtschaftsdelikte als teilweise ursächlich angesehen. Wir meinen allerdings, dass sehr viel häufiger Schwachstellen im eigenen Unternehmen ein Grund sein dürften und insbesondere das Potenzial eines differenzierten und entwickelten Kunden- und Geschäftspartner-Monitorings unterschätzt wird.

**Abb. 43 Schwachpunkte im eigenen Unternehmen bei Taten externer Täter**

Mehrfachnennungen waren möglich

## 4 Konsequenzen gegen externe Täter

Vom Beginn der Studienreihe an stellten wir die Frage, wie Unternehmen auf Wirtschaftsstraftaten reagieren. Entgegen der Absicht der meisten Unternehmen wurden auch schon in den ersten Erhebungszeiträumen die meisten Delikte nicht strafrechtlich verfolgt, so die Ergebnisse unserer Studie 2001.<sup>71</sup> Nach wie vor ist es für die Glaubwürdigkeit des betroffenen Unternehmens sowohl gegenüber den Unternehmensangehörigen als auch gegenüber Geschäftspartnern und Kunden jedoch wichtig, dass derartige Vertrauensverstöße konsequent geahndet werden. „Zero Tolerance“ erachten wir als das überzeugendste Prinzip. Dies gilt erst recht, wenn ein Compliance-Programm vorhanden ist.

Auch diese Studie zeigt, dass eine Strafanzeige keinesfalls die Regel ist. Die mit Abstand häufigste Konsequenz gegen Täter aus den eigenen Reihen war die Kündigung (83 %). Eine Strafanzeige erfolgte gegenüber internen Tätern nur in etwa jedem zweiten Fall, so auch 2011 (53 %). Wir haben die gleiche Frage seit 2005 gestellt und die Anzeigenquote bei internen Straftätern lag jeweils um 50 %. Dies bedeutet, dass sich am 50:50-Risiko einer Strafverfolgung in den letzten zehn Jahren nichts verändert hat.<sup>72</sup> Dabei ist zu berücksichtigen, dass uns die Befragten keine Bagatellen genannt haben, sondern aus ihrer Sicht gravierende Fälle. Auch wenn eine Abwägung im Einzelfall geboten sein kann, drückt sich in dieser tendenziellen Zurückhaltung unserer Auffassung nach kein entschlossenes Handeln aus.

Externe Täter erfahren dagegen generell seltener Rücksichtnahme. Dies ergab bereits unsere Studie 2005.<sup>73</sup> Auch sechs Jahre später wurden gegen drei Fünftel (60 %) der externen Täter strafrechtliche und ebenso häufig zivilrechtliche Schritte eingeleitet. Etwas häufiger wurde die Geschäftsbeziehung abgebrochen (70 %). Gleichwohl zeigt sich, dass in vielen Fällen andere Gesichtspunkte – insbesondere übergeordnete geschäftliche Interessen – eine größere Rolle spielen, sodass trotz eines vorhergehenden schweren Vertrauensbruchs die Geschäftsbeziehung fortgesetzt oder zumindest auf rechtliche Schritte verzichtet wird.

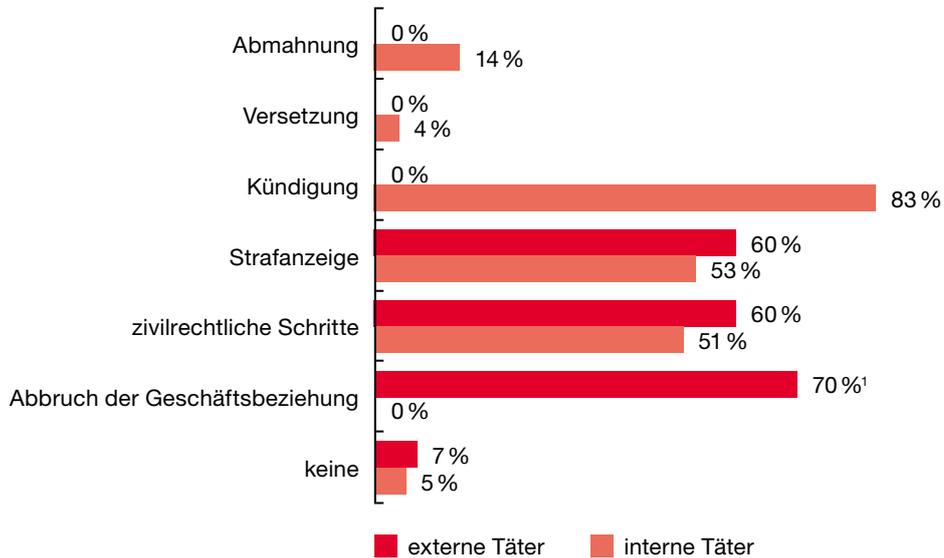
<sup>71</sup> PwC, Europäische Umfrage zur Wirtschaftskriminalität 2001, S. 18 f.

<sup>72</sup> PwC, Wirtschaftskriminalität 2005, S. 32.

<sup>73</sup> PwC, Wirtschaftskriminalität 2005, S. 31 f.

**Abb. 44 Konsequenzen gegen interne und externe Täter**

Anteil berichteter Fälle

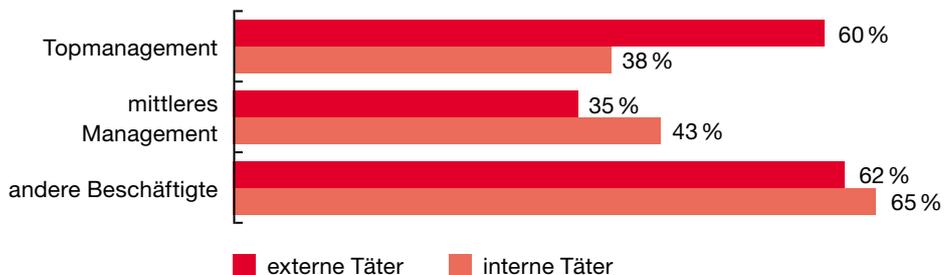
<sup>1</sup> Anteil der berichteten Fälle, in denen zum Täter eine Geschäftsbeziehung bestand

Für Täter aus dem Topmanagement<sup>74</sup> sind die Risiken einer strafrechtlichen Verfolgung weiterhin geringer als für Täter auf niedrigeren Hierarchieebenen, wie sich immer wieder in unseren nationalen und auch internationalen Studien zeigte.<sup>75</sup> Sie wurden seltener als Täter aus dem mittleren Management oder aus anderen Beschäftigtengruppen strafrechtlich angezeigt (38%). Unter dem Gesichtspunkt der Erhaltung der Glaubwürdigkeit der Unternehmensleitung und insbesondere im Falle eines vorhandenen Compliance-Programms halten wir eine Privilegierung von Tätern mit hohem Status grundsätzlich für problematisch.

Bei externen Tätern ist das Anzeigeverhalten weniger stark vom Status abhängig. Bei externen Tätern aus dem Topmanagement erfolgte eine Strafanzeige in mehr als jedem zweiten Fall (60%).

**Abb. 45 Wahrscheinlichkeit einer Strafanzeige in Abhängigkeit von Unternehmenszugehörigkeit und Position des Täters**

Anteil berichteter Fälle

<sup>74</sup> Zu dieser Gruppe zählten wir Vorstand, CEO, Eigentümer, Geschäftsführer, Direktoren.<sup>75</sup> Im globalen Vergleich erfolgte bei Tätern aus dem Topmanagement nur in 32 % der Fälle eine Strafanzeige, bei Angestellten erfolgte sie in zwei Dritteln der Fälle (61 %); PwC, Wirtschaftskriminalität 2005, S. 31 f.

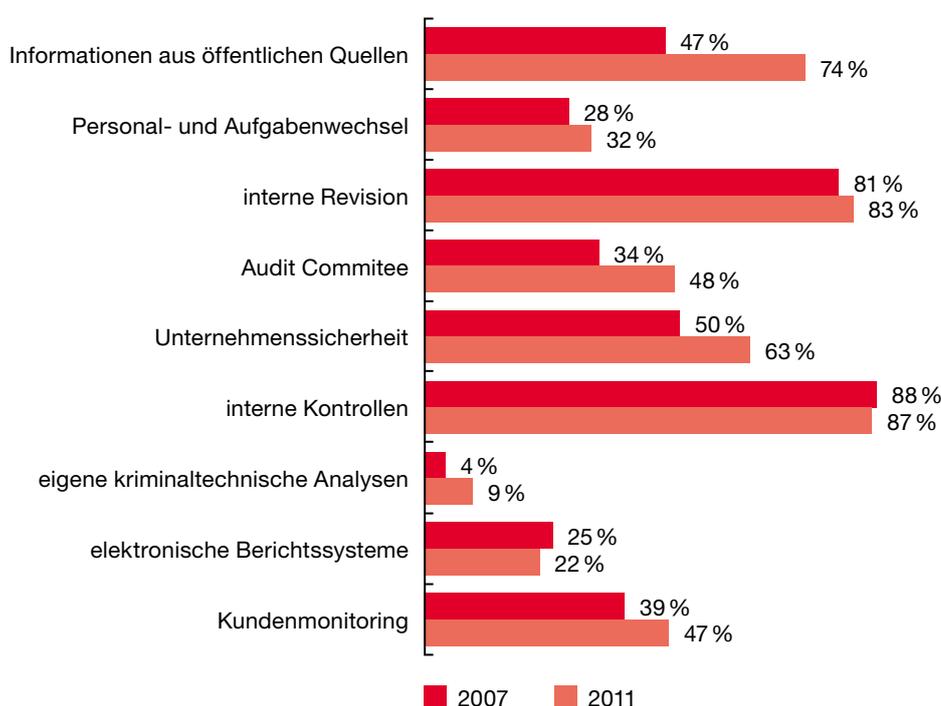
## ***G Prävention und Kontrolle***



## 1 Kontroll- und Präventionsmaßnahmen

Wir stellen nicht nur einen signifikanten Anstieg der Zahl von Compliance-Programmen in den Unternehmen fest, sondern generell eine Zunahme von Kontroll- und Präventionsmaßnahmen. Unser Vergleich mit den Ergebnissen aus 2007 dokumentiert die bisherige Entwicklung. Eine Zunahme erfolgte insbesondere bei der Nutzung öffentlich zugänglicher Quellen (74%) und dem Kunden- und Geschäftspartner-Monitoring (47%) zur Prävention und Aufdeckung von Wirtschaftskriminalität.

**Abb. 46 Maßnahmen zur Ermittlung und Kontrolle von Wirtschaftskriminalität seit 2007**



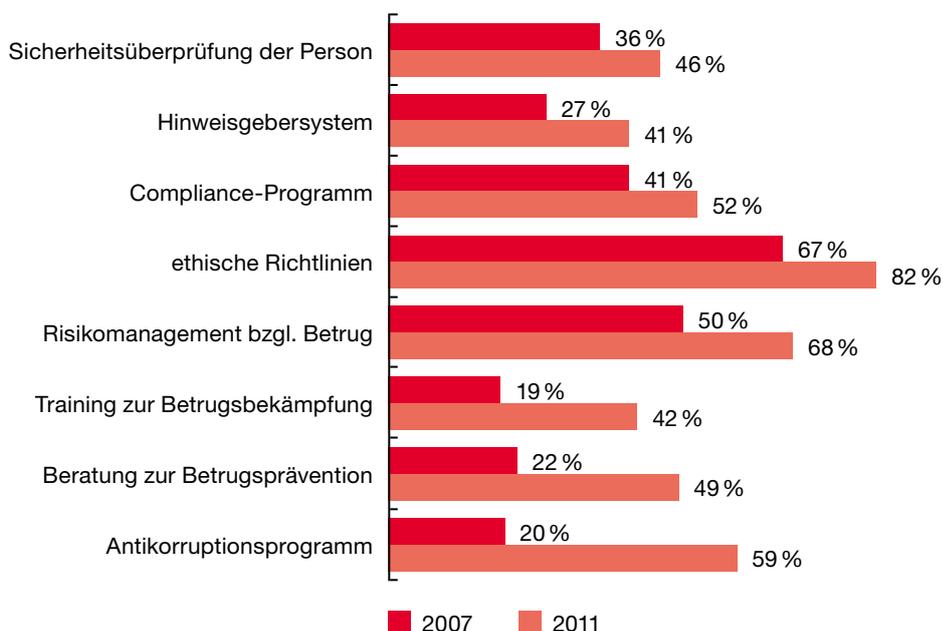
Einen besonders starken Ausbau beobachten wir bei den Präventionsmaßnahmen. Bereits in den Ergebnissen unserer Studie 2009 zeichnete sich diese Entwicklung ab. Zwei Drittel der Befragten (65%) gingen davon aus, dass ihr Risikomanagement ausgebaut werden würde. Mehr als jeder Zweite (55%) erwartete einen Ausbau des unternehmenseigenen Trainings zur Betrugsprävention.<sup>76</sup> Des Weiteren wurden seit 2007 ethische Richtlinien sehr viel selbstverständlicher (82%), Gleiches gilt für das Risikomanagement (68%). Auch investierten die Unternehmen 2011 stärker in Schulung und Training zur Kriminalprävention, wie unser Zeitvergleich belegt.

<sup>76</sup> PwC, Wirtschaftskriminalität 2009, Sicherheitslage in deutschen Großunternehmen, S. 59 f.

Man kann durchaus sagen: Heute gehört es zu einem Unternehmen in Deutschland, ein Antikorruptionsprogramm vorzusehen (59%) und zusätzlich ein umfassendes Compliance-Programm implementiert zu haben (52%).

Unternehmen, die nicht in Kriminalprävention investieren, gehören zunehmend zu einer Minderheit. Wir geben an dieser Stelle zu bedenken, dass sich auch die Justiz im Falle eines wirtschaftskriminellen Vorfalls an den neu in der Praxis etablierten Präventionsstandards orientieren wird. Unterdurchschnittliche Präventionsanstrengungen dürften sich strafverschärfend auswirken.

**Abb. 47 Maßnahmen zur Prävention von Wirtschaftskriminalität seit 2007**



## 2 Auswirkung von Hinweisgebersystemen

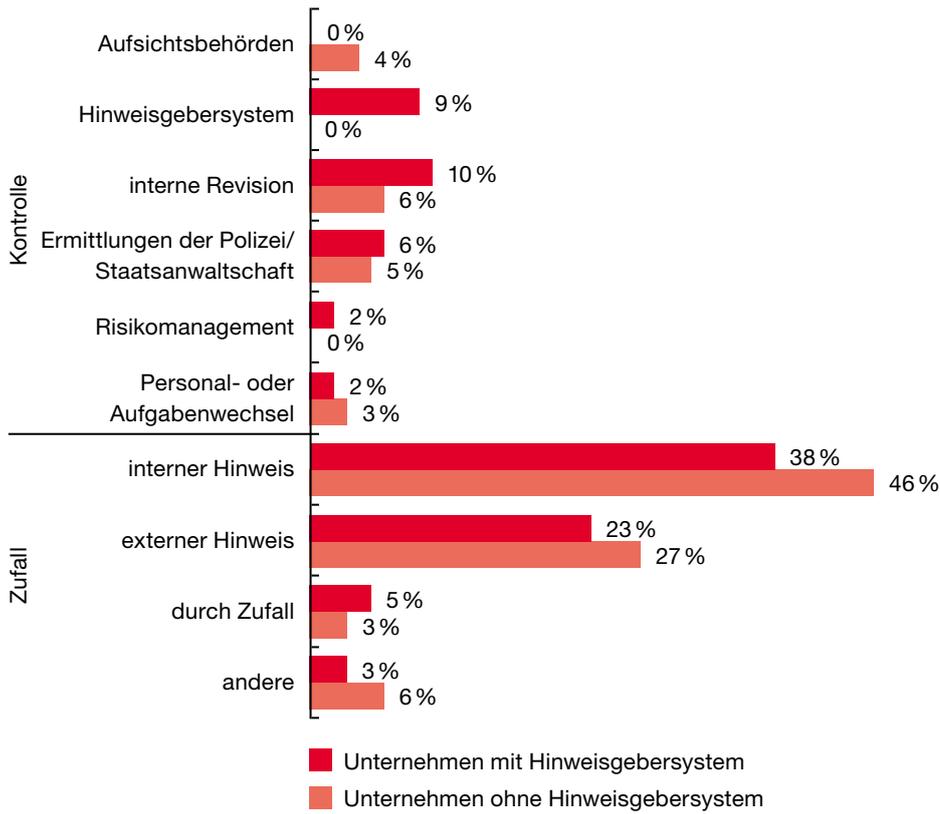
Auch in dieser Studie bestätigt sich unser ernüchterndes Ergebnis aus den vorherigen Studien. Mit Abstand am häufigsten wurden Straftaten durch Hinweise von internen und externen Tippgebern aufgedeckt. Dies zeigt, dass die vorhandenen Kontrollmechanismen noch nicht die erforderliche Effizienz erreicht haben. Allerdings mehren sich die Anzeichen für einen Wandel. Unternehmen, die über ein Hinweisgebersystem verfügten (41%) deckten hierdurch 9% der Straftaten auf, während gleichzeitig der Anteil der übrigen internen und externen Hinweise sank. Wir gehen jedoch davon aus, dass die Akzeptanz von Hinweisgebersystemen in vielen Unternehmen noch nicht befriedigend ist, sodass ihre Möglichkeiten noch zu wenig genutzt werden. In unserer vorhergehenden Studie 2010 haben wir zeigen können, dass eine integritätsförderliche Unternehmenskultur für die Akzeptanz und auch den Nutzen von Hinweisgebersystemen von großer Bedeutung ist.<sup>77</sup>

<sup>77</sup> PwC, Compliance und Unternehmenskultur, 2010, S. 31 ff.

Die folgende Abbildung zeigt, wie sich die Wege zur Entdeckung von Wirtschaftsdelikten in Unternehmen verändern, wenn ein Hinweisgebersystem eingeführt wird. Mit einem solchen System ist die Aufdeckung weniger von Zufällen abhängig, da es einen geschützten Kommunikationskanal für Hinweise auf mögliche Wirtschaftsdelikte und Compliance-Verstöße bietet.

**Abb. 48 Entdeckung der Delikte**

Anteil berichteter Fälle (nur Erstentdeckungen)



Werte unter 1 % wurden nicht aufgenommen.

---

## ***Ihre Ansprechpartner***

### ***PwC***

#### **Claudia Nestler**

Partnerin  
Forensic Services  
Tel.: +49 69 9585-5552  
claudia.nestler@de.pwc.com

#### **Steffen Salvenmoser**

Partner  
Forensic Services  
Tel.: +49 69 9585-5555  
steffen.salvenmoser@de.pwc.com

### **Über uns**

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in über 158 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 8.900 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,45 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

### **Forensic Services**

Trotz alarmierender Studien werden die Risikofaktoren Wirtschaftskriminalität und Wirtschaftskonflikte vielfach unterschätzt. Ihnen frühzeitig entgegenzusteuern ist heute wichtiger denn je. Wir begleiten Sie von der Prävention über die lückenlose Aufklärung aller Vorfälle – auf Wunsch in Zusammenarbeit mit den Ermittlungsbehörden – bis zur konkreten Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen. Als Berater oder Gutachter helfen wir Ihnen, Schäden aus Wirtschaftskonflikten geltend zu machen und die Interessen Ihres Unternehmens durchzusetzen. Auch als Schiedsgutachter, Schiedsrichter oder Konfliktmoderator stehen wir gerne zur Verfügung.

### ***Martin-Luther-Universität, Halle-Wittenberg***

#### **Prof. Dr. jur. Kai Bussmann**

Lehrstuhl für Strafrecht und Kriminologie  
Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Tel.: +49 345 55-23116  
kai.bussmann@jura.uni-halle.de

