# Compliance und Unternehmenskultur

written by Christian Hafner | 23 Mai, 2024

# Riskmanagement & IKS News

## Compliance und Unternehmenskultur

Weshalb das passende Entlöhnungs- und Beförderungssystem die Compliance und nachhaltige Unternehmensentwicklung stärkt.

In der heutigen Geschäftswelt ist Compliance Management nicht nur ein gesetzliches Muss, sondern auch ein wesentlicher Bestandteil einer nachhaltigen Unternehmensführung.

Eine starke Compliance-Kultur fördert ethisches Verhalten und minimiert Risiken. Doch wie lässt sich eine solche Kultur effektiv etablieren?

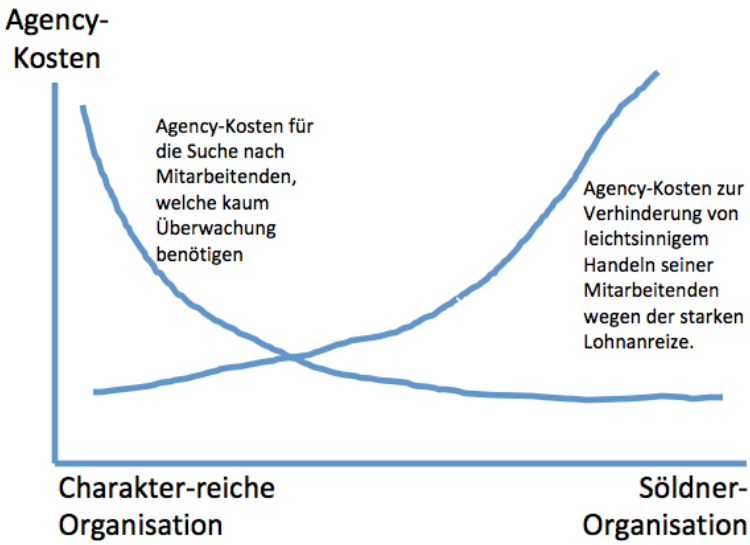
Ein innovativer Ansatz ist die Überarbeitung des Entlöhnungs- und Beförderungssystems. Dies ermöglicht eine genaue Identifikation und Förderung der Unternehmenskultur, die die Verantwortung für unternehmerisches Handeln stärkt.

### Der Status quo: Söldner- vs. Charakter-Organisationen

Es gibt zwei Extreme von möglichen Organisations-, resp. Entlöhnungssystemen: die «Söldner-Organisation» und die «Charakter-reiche Organisation». Beide haben spezifische Herausforderungen und Agency-Kosten[1]:

Söldner-Organisationen zeichnen sich durch starke finanzielle Anreize aus, was zu leichtsinnigem Handeln führen kann. Hier entstehen hohe Kosten durch die Notwendigkeit, solches Verhalten zu überwachen und zu kontrollieren.

Charakter-reiche Organisationen setzen auf Mitarbeiter, die intrinsisch motiviert sind und wenig Überwachung benötigen. Die Kosten liegen hier vor allem in der aufwändigen Suche und Auswahl der richtigen Mitarbeitenden.




Die optimale Unternehmenskultur findet das Gleichgewicht, wo die Kombination der Agency-Kosten am niedrigsten ist.

**Bestandsaufnahme und Analyse der Unternehmenskultur**

Der erste Schritt zur Überarbeitung des Compliance-Management-Systems ist eine gründliche Bestandsaufnahme der aktuellen Unternehmenskultur und -struktur. Dies umfasst:

a. Analyse der bestehenden Kultur

   Umfragen und Interviews mit Mitarbeitenden geben Einblick in die gelebte Kultur und Identifikation von Schwachstellen in den derzeitigen Compliance-Praktiken.

b. Prüfung der Entlöhnungs- und Beförderungssysteme

   Eine detaillierte Bewertung der aktuellen Gehaltsstrukturen, Bonusprogramme und Beförderungskriterien zeigt auf, wie stark diese auf kurzfristigen Erfolg und Compliance ausgerichtet sind.

**Anpassung der Entlöhnungs- und Beförderungssysteme**

Auf Basis der Analyse können die Entlöhnungs- und Beförderungssysteme optimiert werden:

1. Anreizsysteme überarbeiten:

– *Langfristige Ziele:* Anreize schaffen, die auf langfristigen Erfolg und nachhaltiges Handeln abzielen.

– *Compliance-orientierte Boni:* Boni nicht nur auf Leistung, sondern auch auf Einhaltung von Compliance und ethischem Verhalten basieren.

2. Beförderungskriterien anpassen:

– Ethik und Compliance stärker gewichten.

– Nachhaltigkeit und Verantwortung als zentrale Kriterien für Beförderungen einführen.

**Praxis-Tipp:**

Verzichten Sie auf die Verwendung von Budgets oder Zielen in Vergütungsformeln und Beförderungssystemen für Mitarbeitende und Führungskräfte.

Leistungslöhne deshalb nie relativ zu Budget- oder Zielgrössen bezahlen, sondern immer relativ zu absoluten Ergebnissen. Die Ergebnisabhängigkeit muss direkt sein, da nicht-lineare Systeme ebenfalls zu falschem Verhalten verleiten.

**Fazit:**

Je mehr der Budget- und Zielsetzungsprozess zu Fehlverhalten wegen unterschiedlicher Interessensituation führt, desto mehr leidet die Integrität in der Organisation.

Die Überarbeitung des Entlöhnungs- und Beförderungssystems bietet eine einzigartige Möglichkeit, die Unternehmenskultur positiv zu beeinflussen und ein starkes Compliance Management System zu etablieren.

Verwenden Sie nur rein lineare Kompensationsformeln (keine Knicke oder Deckel), denn nur sie bieten keinen Anreiz, Informationen zurückzuhalten und zu verzerren oder das System auszuspielen.

[1] Summe aller Kosten, die daraus entstehen, dass eine bestimmte Aufgabe nicht durch den eigentlich betroffenen Auftraggeber (Prinzipal), sondern einen Vertreter (Agenten) ausgeführt wird, der seine eigenen, privaten Interessen verfolgt. (Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon)

Quellen:

*Ron Schmidt*, Winter 2010, „Are Incentives the Bricks or the Building?“ Journal of Applied Corporate Finance – Volume 22 Number 1

*Michael C. Jensen*, April 2001, Paying People to Lie: The Truth About the Budgeting Process, Harvard NOM Reserach Paper No. 01-02, HBS Working Paper No. 0-072