

Konflikte und Compliance

Prof. Dr. Thomas Knobloch

Literatur

Bartels, Geschäftspartner-Management oder Mittelstand in der Falle? Lösungsvorschläge zum Umgang mit Compliance-Klauseln für Compliance Manager in kleinen und mittelgroßen Unternehmen, *Compliance Praxis* 2014, S. 47-49; *Bay* (Hrsg.), Handbuch Internal Investigations, 2013; *Bea/Haas*, Strategisches Management, 6. Auflage 2013; *Bundeskriminalamt* (Hrsg.), Compliance-Systeme und ihre Auswirkungen auf die Verfolgung und Verhütung von Straftaten der Wirtschaftskriminalität und Korruption (Hauptstudie) – Managementfassung, 2015; *Bungartz*, Handbuch Interne Kontrollsysteme – Steuerung und Überwachung von Unternehmen, 4. Auflage 2014; *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, Unternehmensweites Risikomanagement – Übergreifendes Rahmenwerk, 2004; *Deutscher Bundestag*, Gesetzentwurf der Bundesregierung. Entwurf eines Gesetzes zur Modernisierung des Bilanzrechts (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz – BilMoG). Drucksache 16/10067, 2008; *Deutscher Bundestag*, Gesetzentwurf der Bundesregierung. Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). Drucksache 13/9712, 1998; *El-Bouz*, Evaluierung von Compliance-Kulturen unter Beachtung der IDW PS 980, 2013; *Europäische Union*, Amtsblatt der Europäischen Union. Richtlinie 2008/52/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 21. Mai 2008 über bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen, ABl. L 136/3-8, 2008; *Fissenewert*, Compliance für den Mittelstand, 2013; *Fissenewert*, Unternehmenskultur ist ein Erfolgsfaktor für den Mittelstand, *Comply Juni* 2015, S. 48-51; *Fissenewert*, ISO 19600. Der neue Standard zur Zertifizierung von Compliance-Management-Systemen, *ZRFC* 2015, S. 198-205; *Fissenewert*, Praxishandbuch internationale Compliance-Management-Systeme. Grundsätze – Checklisten – Zertifizierung gemäß ISO 19600, 2015; *Glasl*, Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 11. Auflage 2013; *Glasl*, Eskalationsdynamik zur Logik von Affektsteigerungen, *Konfliktdynamik* 2014, S. 190-199; *GläBer/Kirchhoff/Wendenburg* (Hrsg.), *Konfliktmanagement in der Wirtschaft. Ansätze, Modelle, Systeme*, 2014; *Gleißner*, Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen. Controlling, Unternehmensstrategie und wertorientiertes Management, 2. Auflage 2011; *Homma/Bauschke/Hofmann*, Einführung Unternehmenskultur. Grundlagen – Perspektiven – Konsequenzen, 2014; *Hüffer*, Aktiengesetz: AktG, Beck'sche Kurz-Kommentare, Band 53, 12. Auflage 2016; *Hülsberg/Kuhn*, Step-by-step: Business Partner Checks, *Compliance-Berater* 2013, S. 353-356; *Hungenberg*, *Strategisches Management. Ziele – Prozesse – Verfahren*, 8. Auflage 2014; *Inderst/Bannenberger/Poppe*, *Compliance. Aufbau – Management – Risikobereiche*, 2. Auflage 2013; *Institut der Wirtschaftsprüfer*, IDW Prüfungsstandard: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen (IDW PS 980), Stand: 2011; *International Organization for Standardization*, *ISO 19600 Compliance management systems – Guidelines*, 2014; *Kill*, *Jenseits von Snowden und Wikileaks: Whistleblowing in Unternehmen*, *Konfliktdynamik* 2015, S. 40-47;

Kloweit, Die Wegbereiter. Der „Round Table Mediation und Konfliktmanagement“ der deutschen Wirtschaft, *Dispute Resolution* 2014, S. 35-38; *Knierim/Rübenstahl/Tsambikakis* (Hrsg.), *Internal Investigations. Ermittlungen im Unternehmen*, 2013; *Knobloch/Oltmanns/Hajnal/Fink*, Macht in Unternehmen. Der vergessene Faktor, 2012; *Knobloch*, Integration von Konflikt- und Risikomanagement – Eine betriebswirtschaftliche Herausforderung für Unternehmen, *Konfliktdynamik* 2012, S. 224-232; *Knobloch*, Konflikte und Compliance. Wirkungszusammenhänge mit Relevanz für das CSM und die Tätigkeit eines Compliance-Managers, *Compliance Praxis* 2014, S. 36-38; *Knobloch*, Konfliktmanagement in mittelständischen Unternehmen. Über funktionale Basisstrukturen zum effektiven System, *Spektrum der Mediation* 2014, S. 27-31; *Knobloch*, Konflikt- und Compliance-Management in Unternehmen. Zusammenhänge und Implikationen für Mediatorinnen und Mediatoren, *Spektrum der Mediation* 2015, S. 38-41; *Kobi*, Personalrisikomanagement. Strategien zur Steigerung des People Value, 3. Auflage 2012; *KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft* (Hrsg.), *Konfliktkostenstudie. Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen*, 2009; *KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft* (Hrsg.), *Compliance-Benchmarkstudie 2013. Analyse des aktuellen Stands der Ausgestaltung von Compliance-Managementsystemen in deutschen Unternehmen*, 2013; *KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft* (Hrsg.), *Wirtschaftskriminalität in Deutschland* 2014, 2014; *Luhmann*, Die Gesellschaft der Gesellschaft. Erster Teilband, 1998; *Makowicz*, Wie ISO-bereit ist Ihr CMS? Elemente, Innovationen und Ansätze der neuen Norm ISO 19600 Compliance Management Systems, *Compliance Praxis* 2014, S. 32-35; *Martini*, Konfliktmanagement im Unternehmen. Zukunftsaufgabe für Interessenvertretung und Personalleitung, *ZRFC* 2014, S. 114-119; *Meyer*, Konfliktregelung und Friedensstrategien, 2011; *Möller*, Compliance-Krise und Compliance-Kultur, *Comply* Dezember 2015, S. 26-28; *Pittroff*, Die Bedeutung der Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für Hidden Champions, 2011; *PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft* (Hrsg.), *Business-Partner-Compliance-Screening. Wie gut kennen Sie Ihre Geschäftspartner?*, 2010; *PricewaterhouseCoopers/Europa Universität Viadrina* (Hrsg.), *Commercial Dispute Resolution. Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich*, 2005; *PricewaterhouseCoopers/Europa Universität Viadrina* (Hrsg.), *Praxis des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen*, 2007; *PricewaterhouseCoopers/Europa Universität Viadrina* (Hrsg.), *Konfliktmanagement. Von den Elementen zum System*, 2011; *PricewaterhouseCoopers/Europa Universität Viadrina* (Hrsg.), *Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung*, 2013; *PricewaterhouseCoopers/Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg* (Hrsg.), *Wirtschaftskriminalität und Unternehmenskultur* 2013, 2013; *PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft/Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg* (Hrsg.), *Wirtschaftskriminalität in der analogen und digitalen Wirtschaft* 2016, 2016; *Romeike* (Hrsg.), *Rechtliche Grundlagen des Risikomanagements. Haftungs- und Strafvermeidung für Corporate Compliance*, 2008; *Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft*, *Vision und Mission*, 2009; *Rudkowski/Schreiber*, *Aufklärung von Compliance-Verstößen. Whistleblowing, Arbeitnehmerüberwachung, Auskunftspflichten*, 2015; *Sackmann/Bertelsmann Stiftung*, *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen*, 2004; *SAP SE*, *Geschäftsbericht 2014. Run Simple*, 2015; *Schein*, *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*, 1995; *Schein*, *Organisationskultur*, 3. Auflage 2010; *Schreyögg/Geiger*, *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*, 6. Auflage 2015; *Schwarzbartl/Pyrcek*, *Compliance Management. Ein Praxisleitfaden zur erfolgreichen Umsetzung*, 2013; *Siebenbiedel*, *Corporate*

Compliance. Grundelemente der strukturellen Integration von Compliance-Konzepten, 2014; *Tipke/Lang/Seer/Hey/Montag/Englisch/Henrichs*, Steuerrecht, 22. Auflage 2015; *Unternehmerschaft Düsseldorf* (Hrsg.), Best Practice Konflikt(kosten)-Management 2012. Der wahre Wert der Mediation, 2012; *Vanini*, Risikomanagement. Grundlagen, Instrumente Unternehmenspraxis, 2012; *Weckerl/Ohl*, Compliance in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Organisation und Umsetzung, 3. Auflage 2013; *Wieland/Steinmeyer/Grüninger* (Hrsg.), Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen, 2. Auflage 2014; *Wiswede*, Einführung in die Wirtschaftspsychologie, 2012; *Withus*, Betriebswirtschaftliche Grundsätze für Compliance-Management-Systeme. Struktur, Elemente und Ausgestaltung nach IDW PS 980, 2014; *Zülsdorf*, Strukturelle Konflikte in Unternehmen. Strategien für das Erkennen, Lösen, Vorbeugen, 2008.

Gliederung

- 1. Einführung und Vorgehensweise**
- 2. Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft**
- 3. Konfliktabhängige Unternehmensrisiken im Risikomanagement der Unternehmen**
 - 3.1 Risikoverständnis und Risikomanagement
 - 3.2 Konfliktabhängige Unternehmensrisiken im Fokus des Managements
 - 3.3 Konsequenzen für das Risikomanagement im Allgemeinen
 - 3.4 Konsequenzen für das Compliance-Management im Besonderen
- 4 Konflikte und Compliance-Management – grundlegende Zusammenhänge**
 - 4.1 Konflikte und Recht
 - 4.2 Idealtypische Wirkungszusammenhänge
 - 4.2.1 Typ A: Ein Konflikt führt zu einem Regelverstoß
 - 4.2.2 Typ B: Ein Regelverstoß führt zu einem Konflikt
 - 4.2.3 Typ C: Wechselwirkungen von Konflikten und Regelverstößen
 - 4.2.4 Typ D: Regeln/Normen führen zu Konflikten
 - 4.3 Konfliktkontext ausgewählter Compliance-Themen
 - 4.3.1 Compliance-Kultur und kulturelle Konflikte
 - 4.3.2 Ziel- und Organisationskonflikte
 - 4.3.3 Whistleblowing-/Hinweisgebersysteme
 - 4.3.4 Business Partner Compliance
 - 4.3.5 Kontrollmaßnahmen und Ermittlungen
 - 4.3.6 Aufarbeitung von Regelverstößen
 - 4.3.7 Rechtsnormen zum Konfliktmanagement
- 5. Konfliktmanagementstrukturen im Risiko- und Compliance-Management – Innovationen für das Systemdesign**
 - 5.1 Basisstrukturen des Konfliktmanagements
 - 5.2 Zusammenführung von Konflikt- und Risikomanagement(system)
 - 5.3 Zusammenführung von Konflikt- und Compliance-Management(system)
- 6. Schlussbetrachtung und Ausblick**
- 7. Anhang: Abbildung der vernetzten Konflikt- und Risikolandschaft im CMRM-Modell**

1. Einführung und Vorgehensweise

Konflikte sind im Unternehmensalltag bekannte Phänomene mit erheblichem Einfluss auf die internen Geschäftsprozesse und den ökonomischen Erfolg der Unternehmen. Aktuelle Studien zur Konfliktforschung beschäftigen sich mit der Analyse und Quantifizierung von Konfliktkosten¹ und belegen die große Bedeutung des Konfliktmanagements für eine wert- und werteorientierte Unternehmensführung.²

Vor diesem Hintergrund haben zahlreiche Unternehmen das Thema Konfliktmanagement zur Erweiterung ihrer Managementansätze aufgegriffen und sind gegenwärtig damit beschäftigt, Pilotprojekte zum systematischen Umgang mit internen und externen Konflikten umzusetzen.³

Der vorliegende Beitrag nimmt ausgehend vom Risikomanagement der Unternehmen das Spannungsverhältnis von Konflikten und Compliance sowie die daraus resultierenden Konfliktfelder für das Compliance-Management in den Blick und skizziert die aus den Überlagerungen resultierenden Anknüpfungspunkte zur innovativen Vernetzung von Risiko-, Konflikt- und Compliance-Management(systemen).

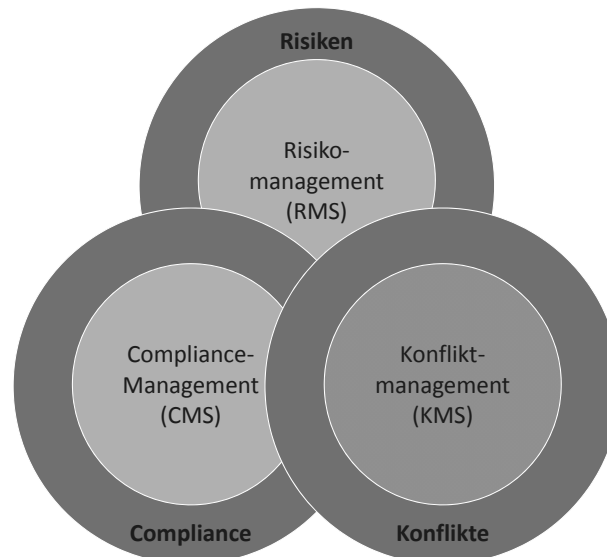


Abbildung 1: Überlagerungen von Risiko-, Konflikt- und Compliance-Management

Dabei gilt das Strukturprinzip „Vom Allgemeinen und Abstrakten zum Besonderen und Konkreten!“.

Nach einem Einstieg in das Thema über die Diskussion zum Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft wird in einem ersten Schritt die Konfliktabhängigkeit vieler Unternehmensrisiken herausgearbeitet und inhaltlich erläutert. Darauf aufbauend wird die Notwendigkeit der expliziten Berücksichtigung konfliktgetriebener Unternehmensrisiken im Risiko- und Compliance-Management der Gesellschaften sowohl anhand praktischer Beispiele als auch modellhaft diskutiert. Für das Compliance-Management und den Umgang mit Compliance-Risiken werden

1 Vgl. KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Konfliktkostenstudie, S. 7-21; *Unternehmenschaft Düsseldorf*, S. 4-23; PricewaterhouseCoopers/Europa Universität Viadrina, Konfliktmanagement als Instrument werteorientierter Unternehmensführung, S. 32-55.

2 Vgl. PricewaterhouseCoopers/Europa Universität Viadrina, Konfliktmanagement als Instrument werteorientierter Unternehmensführung, S. 72-74.

3 Vgl. GläBer/Kirchhoff/Wendenburg in: GläBer/Kirchhoff/Wendenburg, S. 17-19.

weiter gehend die idealtypischen Wirkungsbeziehungen zwischen Konflikten, Regeln und Compliance erörtert und für ausgewählte Themen des Compliance-Managements inhaltlich vertieft, die zugleich die Compliance-spezifische Konfliktlandschaft eines Unternehmens skizzieren. Der Beitrag endet perspektivisch mit konzeptionellen Überlegungen zum Design von strukturell vernetzten Risiko- und Compliance-Managementsystemen in Unternehmen sowie einer Schlussbetrachtung.

2. Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft

Die Diskussion zum Konfliktmanagement in deutschen Unternehmen wird maßgeblich vom „Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft“ geprägt, dem national wie grenzüberschreitend eine hohe Aufmerksamkeit entgegengebracht wird.⁴

Als Forum von Unternehmensrepräsentanten, die sich der Förderung alternativer Streitbeilegungsverfahren und der damit verbundenen Professionalisierung des Konfliktmanagements verpflichtet haben, betrachtet diese partnerschaftliche Initiative das gesamte Spektrum der Konflikte, die im Umfeld eines Unternehmens von Bedeutung sind.

Konflikte und Konfliktkategorien in Unternehmen

Die Literatur zum Konfliktmanagement zeigt für den Konfliktbegriff eine große definitorische Bandbreite auf. Welcher Begriff eine Konfliktsituation zutreffend beschreibt, hängt zum einen vom konkreten Konfliktverständnis und zum anderen von der Konfliktklassifizierung ab.⁵

Für Organisationen werden im Allgemeinen vier Klassen von Konflikten unterschieden, die sowohl für das Konfliktmanagement als auch für das Compliance-Management der Unternehmen von Bedeutung sind. Klassifizierungskriterien sind dabei der Systembezug (Konflikte innerhalb eines Systems und zwischen Systemen) sowie die Konfliktebenen (Konflikte auf Individual- und Kollektivebene).⁶

4 Vgl. *Klowait*, Dispute Resolution 2014, S. 35-38.

5 Zur Typisierung von Konflikten sowie zum breiten Spektrum der Definitionen für soziale Konflikte wird auf *Glasl*, S. 14-20 und 53-91, verwiesen.

6 Vgl. *Wiswede*, S. 260 f.

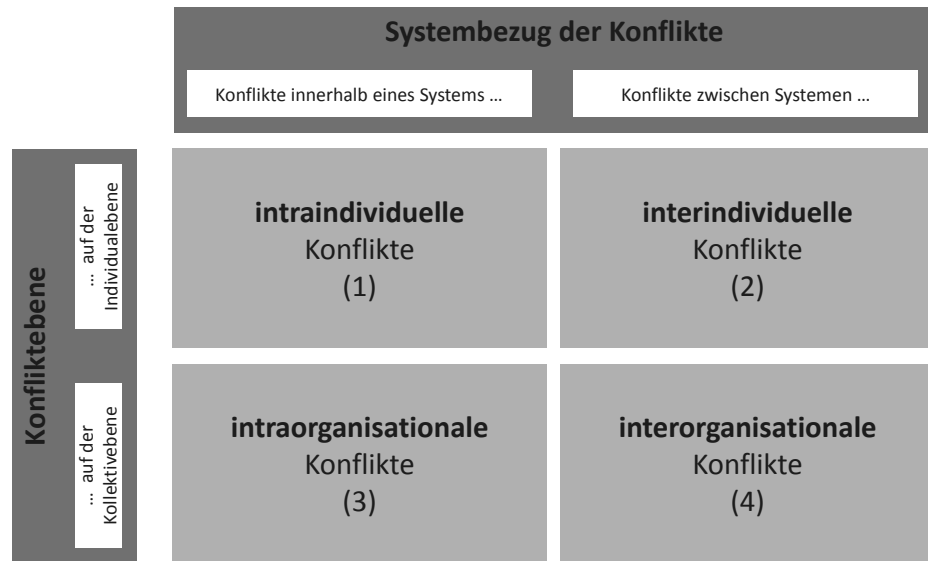


Abbildung 2: Konfliktklassifikation für Unternehmen/Organisationen

Diese in der Konfliktforschung und dem Konfliktmanagement etablierte Klassifikation wird für diesen Beitrag mit folgenden Begriffen inhaltlich präzisiert und veranschaulicht:

1. persönliche Konflikte: intrapersonelle (innere) Konflikte durch unvereinbare persönliche Handlungstendenzen
2. soziale Konflikte: interpersonelle Konflikte zwischen wenigstens zwei Konfliktparteien durch unvereinbare Handlungstendenzen
3. Organisationskonflikte: intraorganisationale Konflikte durch unverträgliche (konkurrierende oder widersprüchliche) Organisationsstrukturen sowie zwischen strukturbildenden Gruppen innerhalb eines Unternehmens
4. B2X-Konflikte: interorganisationale Konflikte zwischen Unternehmen und Dritten (X) als B2B-, B2C-, B2A- und B2P-Konflikte⁷

Die Kenntnis über die Art eines Konflikts ist sowohl für das Verständnis einer konkreten Konfliktsituation als auch für die Gestaltung der Konfliktbearbeitung im Unternehmen eine wesentliche Voraussetzung.⁸

Hinzuweisen ist auf Wechselwirkungen zwischen den Konfliktkategorien, die bei der Diagnose von unternehmensinternen Konflikten immer zu beachten sind.⁹

7 Für die hier vorgenommene Unterscheidung der externen B2X-Konflikte gilt: B2B = Business to Business, B2C = Business to Customer, B2A = Business to Authority, und B2P = Business to Public. Zur weitergehenden Abgrenzung von B2B-, B2C- und Arbeitsplatzkonflikten siehe *PricewaterhouseCoopers/Europa Universität Viadrina*, Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung, S. 88.

8 Vgl. *Zülsdorf*, S. 47.

9 Zu den folgenden Ausführungen vgl. auch *Zülsdorf*, S. 45-47.

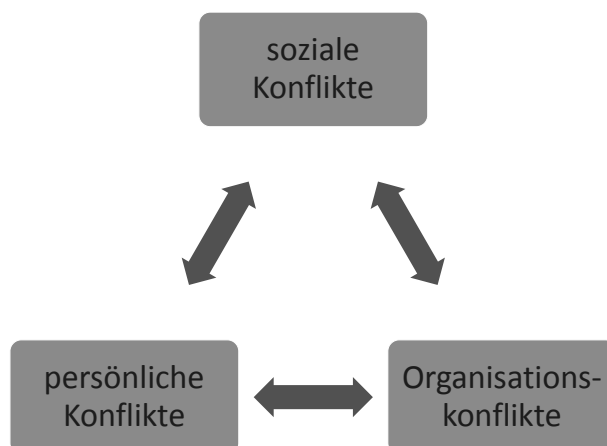


Abbildung 3: Wechselwirkungen interner Unternehmenskonflikte

Persönliche Konflikte (z.B. bezüglich der Einhaltung von Datenschutzbestimmungen) können bewusst oder unbewusst soziale Konflikte auslösen (z.B. durch die Weitergabe geschützter Daten). Umgekehrt lösen auch zwischenmenschliche Konflikte (z.B. Mobbing am Arbeitsplatz) innere Konflikte aus (z.B. bezüglich des eigenen Verhaltens in bzw. zu einer Mobbingssituation).

Strukturelle Organisationskonflikte (z.B. im Kontext der Umgestaltung von Unternehmens- und Verantwortungsbereichen) werden vordergründig oftmals zu sozialen Konflikten (z.B. zwischen Befürwortern und Gegnern der Reorganisationsmaßnahmen).

Umgekehrt können auch strukturelle Organisationskonflikte (z.B. unverträgliche Ziel- und Anreizsysteme) zu inneren Konflikten führen (z.B. bezüglich des persönlichen Umgangs mit diesen Zielkonflikten).

Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft

Die Diskussion über das Konfliktmanagement in deutschen Unternehmen wurde im besonderen Maße durch die Veröffentlichung der EU-Mediationsrichtlinie¹⁰ und der Verabschiedung des daraus resultierenden Mediationsgesetzes (MediationsG) sowie einer Studienreihe¹¹ von PricewaterhouseCoopers (PwC) und der Europa Universität Viadrina (EUV) zur Verbreitung alternativer Streitbeilegungsverfahren initiiert und vorangetrieben, die für die beteiligten Unternehmen zur Identifizierung einer Praxislücke¹² und für die Hochschulen zur Identifizierung einer Theorielücke führte.

Vertreter großer Industrieunternehmen¹³ reagierten darauf mit der Gründung des „Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft (RTMKM)“.

10 Vgl. *Europäische Union*, Amtsblatt der Europäischen Union. Richtlinie 2008/52/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 21. Mai 2008 über bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen (www.eur-lex.europa.eu).

11 Vgl. *PricewaterhouseCoopers/Europa Universität Viadrina*, Commercial Dispute Resolution. Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich, sowie *PricewaterhouseCoopers/Europa Universität Viadrina*, Praxis des Konfliktmanagements.

12 Vgl. *PricewaterhouseCoopers/Europa Universität Viadrina*, Praxis des Konfliktmanagements, S. 9.

13 Gründungsmitglieder des RTMKM waren Vertreter der folgenden Unternehmen: SAP AG, E.ON Kernkraft GmbH, AUDI AG, Bombardier Transportation GmbH, Deutsche Bahn AG, EnBW AG, Siemens AG sowie Fraunhofer Gesellschaft.

Beim RTMKM handelt es sich um einen Arbeitskreis von Unternehmensvertretern, die sich in regelmäßigen Sitzungen zum Konfliktmanagement austauschen und gemeinsam die Perspektiven und Interessen der Nutzer von Konfliktmanagementverfahren in der Wirtschaft vertreten und entwickeln wollen.¹⁴

Die Arbeit des „Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft“ basiert auf einer gemeinsamen Vision,¹⁵ die sich für das Konfliktmanagement wie folgt fassen lässt:

- effiziente Vernetzung der Methoden, Instrument und Akteure des Konfliktmanagements in den Unternehmen;
- feste institutionelle und organisatorische Verankerung des Themas Konfliktmanagement in den Unternehmen;
- allgemeine Anerkennung des Beitrags eines wirksamen Konfliktmanagements für den ideellen, strategischen und wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.

Um dieses zu erreichen, haben sich in den letzten Jahren mehrere Arbeitsgruppen gebildet, die interessierten Unternehmen u.a. bei der Etablierung von internen Konfliktmanagementstrukturen sowie geeigneten Analyseinstrumenten und Regelwerken für den systematischen Umgang mit Konflikten behilflich sind.¹⁶

Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen

In der Diskussion zur Bedeutung des Konfliktmanagements für die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg der Unternehmen bleiben die Bezüge des Konfliktmanagements zu anderen betriebswirtschaftlichen Disziplinen und Fragestellungen der Unternehmenspraxis (z.B. zum Risikomanagement und Controlling) noch weitgehend unberücksichtigt.

Dieses gilt es in den nächsten Jahren aufzuarbeiten, denn die Zusammenhänge zwischen Konflikten und kritischen Prozessen in vielen Unternehmens- und Managementbereichen erweitern das ökonomische Potenzial des Konfliktmanagements.

3. Konfliktabhängige Unternehmensrisiken im Risikomanagement der Unternehmen

Die sachgerechte Konzeption und Ausgestaltung von Risikomanagementsystemen hängt vom zugrunde liegenden Risikoverständnis ab, wobei anzumerken ist, dass der Begriff des Risikos in der betriebswirtschaftlichen Literatur uneinheitlich gebraucht wird.¹⁷

3.1 Risikoverständnis und Risikomanagement

Dieser Beitrag orientiert sich am Begriffsverständnis des Deutschen Rechnungslegungs-Standard Committees (DRSC e.V.), da dessen Interpretation und Auslegung

¹⁴ Für allgemeine Informationen zum „Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft“ wird auf dessen Homepage (www.rtmkm.de) verwiesen.

¹⁵ Vgl. Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft, S. 2, www.rtmkm.de/home/willkommen/vision-und-mission.

¹⁶ Vgl. zu den Arbeitsgruppen www.rtmkm.de/home/willkommen/arbeitskreise.

¹⁷ Zum Spektrum der in der Literatur verwendeten Risikobegriffe wird auf *Vanini*, S. 7-11, verwiesen.

des Risikobegriffs sowohl für die Ordnungsmäßigkeit der handelsrechtlichen Lageberichterstattung zum Risikomanagement nach § 289 HGB¹⁸ als auch für die gesetzlich vorgeschriebene Abschlussprüfung, die sich für börsennotierte Aktiengesellschaften gem. § 317 Abs. 4 HGB auf ihr risikospezifisches Früherkennungs- und Überwachungssystem erstreckt,¹⁹ von zentraler Bedeutung ist.²⁰

Das DRSC definiert Risiken als mögliche künftige Entwicklungen oder Ereignisse, die zu einer für das Unternehmen negativen Prognose- bzw. Zielabweichung führen können.²¹ Den Orientierungsmaßstab für das Risikomanagement bildet folgerichtig das Zielebündel eines Unternehmens, das neben monetären Zielen (z.B. Deckungsbeiträgen, Cashflows und Jahres-/Betriebsergebnissen) eine Vielzahl nicht monetärer Ziele beinhaltet (z.B. bezüglich Produkttechnologie und Qualität, Marktpositionierung, Arbeitsatmosphäre und Compliance).

Die sorgfältige sowie verantwortungsvolle Überwachung und Steuerung der hier umfassend definierten Risiken eines Unternehmens ist die Kernaufgabe des Risikomanagements. Ein zugehöriges Risikomanagementsystem beinhaltet dabei die Gesamtheit aller Regelungen, die einen strukturierten Umgang mit den Unternehmensrisiken sicherstellen.²²

3.2 Konfliktabhängige Unternehmensrisiken im Fokus des Managements

Wichtig für eine effektive Steuerung der Unternehmensrisiken sind die Identifikation und Analyse der Risikoeinflussgrößen, die als Anknüpfungspunkte für das Risikomanagement zur Verfügung stehen und zu denen auch die Konflikte eines Unternehmens gehören.

Vorzustellen ist, dass nicht sämtliche Unternehmensrisiken eine Konfliktkomponente beinhalten (z.B. technologiebedingte Qualitäts- und Fertigungsrisiken sowie Zins- und Marktpreisrisiken), dass jedoch für bestimmte Risiken (z.B. Personal-, Rechts- und Managementrisiken sowie Beschaffungs- und Absatzrisiken) Konflikte von wesentlicher Bedeutung sind.

In Abhängigkeit von Ausmaß und Intensität der Konfliktbeteiligung kann für die konfliktabhängigen Unternehmensrisiken zwischen konfliktdeterminierten Risiken, die von einem Konfliktgeschehen vollständig beherrscht werden, und konfliktassoziierten Risiken, die sich durch einen geringeren Grad der Konfliktbeteiligung auszeichnen, der jedoch nicht vernachlässigbar ist, unterschieden werden.²³

18 Von besonderer Bedeutung für das Risikomanagement sind Abs. 2 und 5 dieser Rechtsvorschrift. Dort wird für die gesetzlich vorgeschriebene Berichterstattung ausdrücklich auf die Risikomanagementziele und Risikomanagementmethoden sowie die wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess hingewiesen.

19 Vgl. auch *Gleißner* (2011), S. 26.

20 Die gemäß § 342 Abs. 2 HGB von DRSC veröffentlichten Deutschen Rechnungslegung Standards (DRS) haben die Vermutung der Richtigkeit für sich und führen – sofern sie beachtet werden – zur Vermutung einer gesetzmäßigen (GoB-konformen) Konzernrechnungslegung. Dieses gilt auch für die Ordnungsmäßigkeit der Risiko- und Lageberichterstattung, zu der DRS 20 einschlägige Definitionen und Empfehlungen enthält.

21 Vgl. DRS 20.11.

22 Vgl. DRS 20.11.

23 Vgl. *Knobloch*, *Spektrum der Mediation* 2012, S. 226.

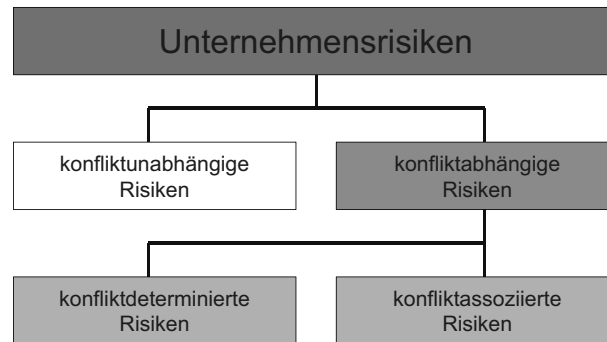


Abbildung 4: Konfliktabhängige Unternehmensrisiken

Zur praktischen Veranschaulichung dieser Differenzierung lassen sich für die konfliktdeterminierten Unternehmensrisiken neben den konfliktgetriebenen Prozess- und Rechtsrisiken bestimmte Personalrisiken anführen (z.B. Austritts-, Motivations- und Loyalitätsrisiken von Mitarbeitern im Zusammenhang mit Arbeitsplatzkonflikten).

Zu den konfliktassoziierten Unternehmensrisiken zählen die typischen Managementrisiken, die sich personell als Führungsrisiken und prozessual als Durchsetzungs- und Kontrollrisiken darstellen.²⁴ Praktische Beispiele hierfür finden sich im Tagesgeschäft immer dann, wenn das Verhalten der Mitarbeiter nicht den an den Unternehmenszielen ausgerichteten Vorgaben und Erwartungen entspricht.

Damit ist festzuhalten, dass Konflikte wesentlich dazu beitragen, dass Unternehmen ihre monetären und nicht monetären Ziele in erheblichem Umfang verfehlen. Diese Konflikte sind im Risikomanagement entweder explizit als besondere Risikoeinflussgrößen und/oder als separate Risikokategorie (Konfliktrisiken) zu berücksichtigen.

Bedeutsam für das Compliance-Management sind diese Wirkungszusammenhänge immer dann, wenn es bei den betrachteten Unternehmensrisiken um Compliance-Risiken geht, die im speziellen Fokus des Compliance-Managements stehen.

3.3 Konsequenzen für das Risikomanagement im Allgemeinen

Welche erhebliche Relevanz den dargestellten Zusammenhängen in der Unternehmenspraxis zukommt, soll im Folgenden für Aktiengesellschaften erörtert werden.²⁵

Für den Vorstand einer Aktiengesellschaft resultiert die Verpflichtung zu einem wirksamen Risikomanagement unmittelbar aus seiner in § 76 Abs. 1 AktG verankerten Leitungsfunktion, die insbesondere auf die eigenverantwortliche Planung, Koordination/Steuerung und Kontrolle der Geschäftsprozesse sowie die Besetzung der Führungspositionen abstellt.²⁶ Nach § 93 Abs. 1 AktG haben die Mitglieder des Vorstands dabei die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden.

Aus den aktienrechtlichen Vorgaben werden konkretisierend die folgenden Vorstandspflichten hergeleitet: Implementierungspflicht für das Risikomanagement,

²⁴ Vgl. Knobloch in: Gläßer/Kirchhoff/Wendenburg, S. 381-382.

²⁵ Weiter gehende Informationen zu den gesetzlichen Grundlagen des Risikomanagements finden sich im Beitrag „Risikomanagement“, 2-10.

²⁶ Vgl. Hüffer, Aktiengesetz, § 76 Rn. 8.

Pflicht zur Schaffung einer Organisationsverantwortung, Pflicht zur Dokumentation des Systems, Pflicht zur regelmäßigen Überprüfung der Effektivität und Effizienz des Risikomanagements, interne Berichterstattungspflicht zum Risikomanagement sowie Anpassungspflicht bei veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen.²⁷

Praxistipp 1: Weiterentwicklung des Risikomanagements durch den Aufsichtsrat



In das Risikomanagement verantwortungsvoll eingebunden ist auch der Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft. Besonders deutlich wird dies durch § 107 Abs. 3 S. 2 AktG, der vorsieht, dass der Aufsichtsrat zur Erfüllung seiner Aufgaben aus seiner Mitte einen Prüfungsausschuss bestellen kann, der die ihm übertragenen Aufgaben ggf. schneller, konzentrierter und professioneller erledigt als das Überwachungsorgan in seiner Gesamtheit. Zu den in der Rechtsvorschrift ausdrücklich hervorgehobenen Aufsichtsratsaufgaben gehört die Überwachung der Wirksamkeit des allgemeinen Risikomanagementsystems der Aktiengesellschaft. Diesbezüglich ist vom Aufsichtsrat regelmäßig zu prüfen, ob systemseitig Ergänzungen, Erweiterungen oder Verbesserungen vorzunehmen sind, damit signifikante Defizite im Risikomanagement möglichst schnell beseitigt und eigene Sorgfaltspflichtverletzungen weitestgehend ausgeschlossen werden.²⁸

Insofern haben sowohl der Vorstand als auch der Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft darauf zu achten, dass die Zusammenhänge zwischen Risiko- und Konfliktmanagement angemessen berücksichtigt werden.

Konfliktabhängigen Unternehmensrisiken ist durch ein wirksames Konfliktmanagement zu begegnen, das damit zum integralen Bestandteil des allgemeinen Risikomanagements der Unternehmen wird. Sofern Aktiengesellschaften diese Herausforderung nur unzureichend umsetzen, sind unvollständige und insuffiziente Risikomanagementstrukturen/-systeme das Ergebnis, die für Vorstände und Aufsichtsräte ggf. zu Sorgfaltspflichtverletzungen und Haftungsfragen führen.

Zu diskutieren bleibt, welche Bedeutung die aktienrechtlichen Vorgaben und deren Auslegung zum Risikomanagement in der Praxis für andere Unternehmen haben.

Der gesetzliche Sorgfalthmaßstab für die Haftung eines GmbH-Geschäftsführers²⁹ sowie die Begründung des Gesetzgebers³⁰ zum Verzicht auf eine § 91 II AktG entsprechende Regelung im GmbHG lassen vermuten, dass dort nichts anderes gilt.

3.4 Konsequenzen für das Compliance-Management im Besonderen

Aus der Perspektive des Risikomanagements wird der enge Zusammenhang von Risikomanagement und Compliance im COSO-Rahmenwerk für ein unternehmensweites Risikomanagement besonders deutlich. Die Einhaltung der anwendbaren Gesetze und Vorschriften wird dort als Zielkategorie des Risikomanagements defi-

27 Vgl. Ballwieser in: Hommelhoff/Hopt/v. Werder, Handbuch Corporate Governance, 2010, S. 447 (S. 451-456). Darüber hinaus verdeutlicht auch § 91 Abs. 2 AktG noch einmal die Verpflichtung des Vorstands, für ein angemessenes Risikomanagement Sorge zu tragen, indem er die Organisationspflichten des Vorstands um die Einrichtung eines eigenständigen Überwachungssystems zur frühzeitigen Identifikation existenzgefährdender Entwicklungen erweitert.

28 Vgl. Deutscher Bundestag, Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz, S. 102 und 103. Sofern das Unternehmen über kein Risikomanagementsystem verfügt, muss der Aufsichtsrat eruieren, ob und inwieweit eine Systemführung erforderlich ist.

29 Vgl. § 43 II GmbHG, der die „Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsführers“ verlangt.

30 Vgl. Deutscher Bundestag, Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich, S. 15, Zu Nummer 7 – § 91 Abs. 2 AktG.

niert,³¹ sodass Risikomanagementsysteme, die den in der Praxis etablierten COSO-Standard erfüllen, immer auch Compliance-Risiken erfassen.

Aus der Perspektive des Compliance-Managements wird dessen Verwobenheit mit dem Risikomanagement ebenfalls in den maßgeblichen Standards sichtbar. Sowohl im „IDW PS 980 – Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen“³² als auch in der neuen „ISO-Norm 19600 – Compliance Management Systems“³³ stehen die spezifischen Compliance-Risiken im Zentrum der Ausführungen.

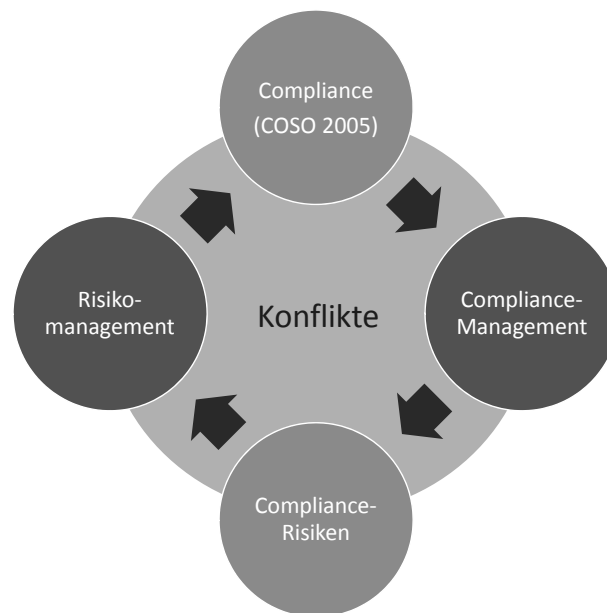


Abbildung 5: Verzahnung von Risiko- und Compliance-Management

Aus diesem Grund wird auch vielfach die Auffassung vertreten, dass das Compliance-Management einen speziellen Teil des Risikomanagements darstellt und daher funktional wie institutionell in das Risikomanagement der Unternehmen eingebunden werden sollte.³⁴

In Fortsetzung der bisherigen Überlegungen stellt sich damit zum einen die Frage, welche besonderen Zusammenhänge zwischen dem Konflikt- und Compliance-Management in einem Unternehmen zu beachten sind. Zum anderen ist die Frage zu beantworten, ob und inwieweit für konfliktabhängige Compliance-Risiken eine besondere Ausgestaltung der Compliance-Managementsysteme möglich und erforderlich ist.

31 Vgl. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, 2004, S. 3-5, www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_german.pdf.

32 Vgl. *Institut der Wirtschaftsprüfer*, S. 4 Rn. 20.

33 Vgl. *International Organization for Standardization*, S. VI und 7, sowie *Makowicz*, *Compliance Praxis* 2014, S. 34.

34 Vgl. *Inderst* in *Inderst/Bannenberg/Poppe*, S. 144.

4 Konflikte und Compliance-Management – grundlegende Zusammenhänge

4.1 Konflikte und Recht

Das besondere Verhältnis von Konflikten und Recht³⁵ kommt bereits in zwei Hauptfunktionen des Rechts zum Ausdruck, die auf die Steuerung des menschlichen Verhaltens sowie die Bereinigung von Konflikten abstellen und die in einem zeitlichen Zusammenhang stehen.³⁶

Mit dem Ziel der Verhaltenssteuerung werden vorausschauend Normen gesetzt, um das Verhalten sowie auch die Einstellungen und Erwartungen der Mitglieder einer Gesellschaft so zu steuern, dass Konflikte und/oder deren Eskalation möglichst vermieden werden.³⁷ Das Recht dient in dieser Funktion der Konfliktenstehungs- und Konflikteskalationsprävention.

Wird gegen gesetzliche Handlungsnormen verstoßen, steht für eine Gesellschaft die reaktive Aufarbeitung der Compliance-Verstöße im Vordergrund, für die die vereinbarte Rechtsordnung gleichermaßen Regeln setzt.³⁸

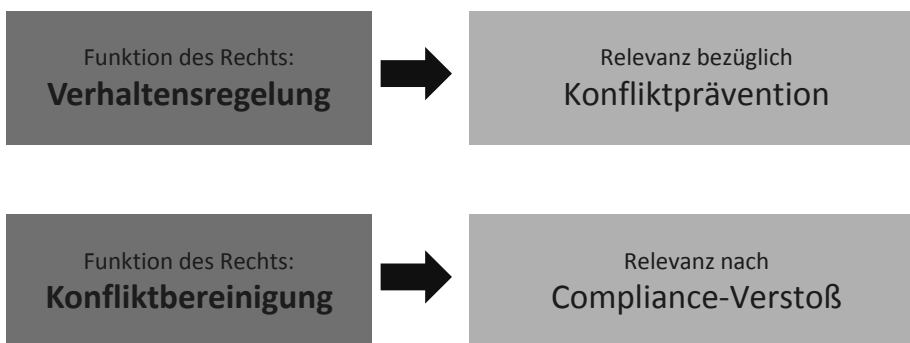


Abbildung 6: Funktionen des Rechts und Konfliktmanagement

Für das Konfliktmanagement ergibt sich ein zeitlicher Zusammengang der beiden Funktionen über die Konfliktprävention und Konfliktintervention (Konfliktbereinigung).

4.2 Idealtypische Wirkungszusammenhänge

Anknüpfend an die abstrakten rechtssoziologischen Überlegungen sind konkretisierend die Wirkungszusammenhänge zwischen Konflikten, Regelverstößen und Regeln zu betrachten.

Bezüglich der Ursächlichkeit von Konflikten und Compliance lassen sich zunächst drei idealtypische Ausprägungen unterscheiden.³⁹

35 Für weiter gehende Ausführungen zum Verhältnis von Rechtsordnung und Konfliktmanagement wird auf Meyer, S. 183-235, verwiesen, der sich grundlegend mit der Konfliktregelung im demokratischen Rechtsstaat beschäftigt.

36 Vgl. Meyer, S. 198.

37 Vgl. Meyer, S. 198-201.

38 Vgl. Luhmann, S. 468.

39 Vgl. Knobloch, Compliance Praxis 2014, S. 37.

4.2.1 Typ A: Ein Konflikt führt zu einem Regelverstoß

Der für das Compliance-Management vermutlich wichtigste Zusammenhang ist die unmittelbare Kausalität von Konflikten und Regelverstößen. Erfasst werden damit alle Sachverhalte im Unternehmensumfeld, in denen ein eskalierender Konfliktverlauf über bestimmte Konfliktepisoden dazu führt, dass eine Konfliktpartei gegen geltende Compliance-Normen verstößt.



Beispiel 1: Geheimnisverrat nach Mobbing

Aufgrund eines ausgeprägten Mobbing-Sachverhalts in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung eines innovativen Industrieunternehmens kommt es zum Verrat von Geschäftsgeheimnissen an die Konkurrenz.

4.2.2 Typ B: Ein Regelverstoß führt zu einem Konflikt

Dass Compliance-Verstöße zu Konflikten führen, ist eine elementare Erkenntnis. Regeln und Normen werden aufgestellt, damit sie eingehalten werden, und Regelverstöße werden mit den zugehörigen Auseinandersetzungen verfolgt und sanktioniert.

Doch neben den einfachen Sanktionierungskonflikten ist zu berücksichtigen, dass aus bestimmten Compliance-Verstößen weitere Konflikte entstehen können, die ein erhebliches Schadenspotenzial beinhalten.



Beispiel 2: Streit mit Geschäftspartnern nach Datenleck

Verstöße gegen den Datenschutz und die IT-Sicherheit in einem Unternehmen führen zu Konflikten mit wichtigen Geschäftspartnern.

4.2.3 Typ C: Wechselwirkungen von Konflikten und Regelverstößen

Möglich sind auch Wechselwirkungen zwischen Konflikten und Regelverstößen. Das gilt insbesondere dann, wenn Arbeitsplatzkonflikte stark eskalieren und weitere Personen in den Streit hineingezogen werden, oder im Zusammenhang mit der Aufarbeitung von Compliance-Delikten.



Beispiel 3: Konflikteskalation nach Aufarbeitung von Korruption im Vertriebs- und Servicebereich

Nach einem Streit über das Prämienmodell für erfolgreiche Vertriebs- und Servicemitarbeiter nehmen diese vermehrt Geschenke an. Die interne Aufarbeitung dieser Compliance-Problematik führt zu Entlassungen sowie einer vollständigen Reorganisation des Vertriebs- und Servicebereichs verbunden mit einer weiteren Eskalation des Konflikts in beiden Abteilungen. Das daraus resultierende Verhalten einiger Mitarbeiter wird zum Gegenstand arbeitsgerichtlicher Prozesse.

Darüber hinaus können auch inkonsistente Regelsysteme und/oder die Qualität der gesetzlichen Normen selbst zu Konflikten führen, sodass auf einen vierten idealtypischen Zusammenhang hinzuweisen ist.

4.2.4 Typ D: Regeln/Normen führen zu Konflikten

Im ersten Fall werden die gesetzlichen Bestimmungen unmittelbar zur Konfliktursache, indem sie unvereinbare Ansprüche und Rechtspositionen gewähren und juristische Streitigkeiten provozieren.⁴⁰

⁴⁰ Vgl. Meyer, S. 197.

Beispiel 4: Streit durch widersprüchliches Arbeitsrecht

Bestimmungen des Arbeitsrechts zur Befristung von Arbeitsverträgen führen zu unverträglichen Rechtspositionen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern und enden mit gerichtlichen Auseinandersetzungen zur arbeitsrechtlichen Compliance.

Im zweiten Fall fördern Rechtsvorschriften durch Über- oder Unterregulierungen materielle Normverletzungen sowie daraus resultierende Konflikte.⁴¹

Beispiel 5: Steuerrechtschaos begünstigt Steuerhinterziehung

Die Tax-Compliance eines Unternehmens ist unzureichend. Ursächlich hierfür ist (auch) die mangelhafte Qualität der deutschen Steuerrechtsordnung, die dazu führt, dass im Zusammenhang mit einzelnen Steuerarten auch in der wissenschaftlichen Fachliteratur explizit von „Dummensteuern“⁴² gesprochen wird und Steuerverkürzung sowie Steuerhinterziehung in der Öffentlichkeit zuweilen als „Kavaliersdelikte“⁴³ bezeichnet werden.

4.3 Konfliktkontext ausgewählter Compliance-Themen**4.3.1 Compliance-Kultur und kulturelle Konflikte**

Medienwirksame Compliance-Delikte führen vielfach dazu, dass für die betroffenen Unternehmen öffentlich eine neue Compliance-Kultur gefordert wird.⁴⁴ Aktuelle Beispiele finden sich für die Deutsche Bank⁴⁵, Volkswagen⁴⁶, den ADAC⁴⁷ sowie die FIFA⁴⁸.

Auch die für die Aufarbeitung der Compliance-Verstöße verantwortlichen Vorstände und Aufsichtsräte bzw. Geschäftsführer erheben diese Forderung und richten ihre Aktivitäten auf dieses Ziel aus.

Damit rückt die (Um-)Gestaltung der Unternehmenskultur für das Segment der Compliance-Kultur in das Zentrum des Compliance-Managements. Dieses wird sowohl im „IDW PS 980 – Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen“⁴⁹ als auch in der „ISO-Norm 19600 – Compliance Management Systems“⁵⁰ anschaulich herausgearbeitet.

Die strategische Ausrichtung des Compliance-Managements auf die Gestaltung der Compliance-Kultur verlangt eine grundlegende Beschäftigung mit der Unternehmenskultur.

41 Vgl. *KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft*, Konfliktkostenstudie, S. 15. An zitiert Stelle wird auf Konfliktkosten durch Über- oder Unterregulierung der Unternehmen hingewiesen.

42 *Tipke/Lang/Seerl/Heyl/Montag/Englisch/Hennrichs*, S. 9 Rn. 23, S. 250 Rn. 14, S. 284 Rn. 4, S. 341 Rn. 180, sowie S. 589 Rn. 341.

43 Vgl. www.handelsblatt.com/finanzen/steuern-recht/steuern/steuerzahler-studie-steuerhinterziehung-ist-kein-kavaliersdelikt/10244024-2.html.

44 Vgl. *Bundeskriminalamt*, S. 1, sowie *Möller*, S. 29-28.

45 Vgl. www.handelsblatt.com/unternehmen/banken-versicherungen/neue-compliance-chefin-deutsche-bank-holt-zweite-frau-in-die-fuehrungsriege/10295644.html.

46 Vgl. www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/kluge-wahl-volkswagens-compliance-chefin-hohmann-dennhardt-a-1058259.html.

47 Vgl. www.sueddeutsche.de/auto/die-krise-des-adac-whistleblower-bitte-melden-1.1882886.

48 Vgl. www.zeit.de/sport/2015-06/blatter-tritt-als-fifa-chef-zurueck.

49 Vgl. *Institut der Wirtschaftsprüfer*, S. 5 Rn. 2, sowie *Withus*, S. 95-113, und *El-Bouz*, S. 17-20.

50 Vgl. *International Organization for Standardization*, S. VI und 16-17, sowie *Fissenewert*, ISO 19600, S. 203-204, und *Fissenewert*, Unternehmenskultur ist ein Erfolgsfaktor, S. 48-51.

Phänomen der Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur kann als ein Muster gemeinsamer Grundprämissen umschrieben werden, das die in einem Unternehmen tätigen Menschen über die Zeit erlernt haben, das sich bei der Lösung von Problemen bewährt hat und als bindend gilt und das konsequent an neue Mitarbeiter weitergegeben wird.⁵¹

Bei der weiteren gedanklichen Durchdringung des Phänomens der Unternehmenskultur als Gruppeneigenschaft⁵² lassen sich drei bzw. vier Kulturebenen identifizieren,⁵³ die sich für Außenstehende insbesondere durch ihre Sichtbarkeit unterscheiden.⁵⁴



Abbildung 7: Allgemeines Kulturebenenmodell („Eisbergmodell“)

In den Unternehmen sichtbar sind – neben dem Verhalten der Menschen – deren kulturelle Artefakte, für die im Wesentlichen sechs Themenfelder unterschieden werden: Symbole (z.B. Logo, Kleidung, Corporate Identity), Gebäude (z.B. Architektur, Raumdesign), Sprache (z.B. Fachsprache, Akronyme), Geschichten (z.B. Helden, Erfolge), Rituale (z.B. Besprechungen, Events) und Zeremonien (z.B. Ehrungen, Jubiläen).⁵⁵

Die Ebene der Werte umfasst die Gesetze, Regeln und Normen, die in einem Unternehmen gelten und kulturell zu Unterscheidung von regelkonformem und nicht regelkonformem Verhalten herangezogen werden. Da diese Regeln nur eingeschränkt wahrnehmbar sind, bietet sich eine weiter gehende Unterscheidung von gezeigten Werten (z.B. Vision und Mission, Führungsgrundsätze, Verhaltensrichtlinien sowie kommunizierte Pläne und Standards), die nicht unbedingt gelebt werden müssen,⁵⁶ und nicht gezeigten Werten (z.B. bekannte Spielregeln und etablierte Verhaltensstandards) an.

Die noch tiefer liegenden Grundannahmen (z.B. unbewusste Anschauungen und Einstellungen zur Umwelt und zum menschlichen Zusammenleben, bewusste und unbewusste Wahrnehmungen sowie Gedanken und Gefühle) bilden axiomatisch

51 Dieses Begriffsverständnis basiert auf der grundlegenden Definition der (Unternehmens-)Kultur von Schein, Unternehmenskultur, S. 25.

52 Vgl. Schein, Organisationskultur, S. 29.

53 Vgl. Schein, Organisationskultur, S. 31-36, der zunächst drei Kulturebenen unterscheidet (Artefakte, Werte und Grundannahmen), und Sackmann/Bertelsmann Stiftung, S. 24-27, wobei Sackmann in enger Anlehnung an Schein weiter gehend zwischen gezeigten Werten (äußerer Haltung) und nicht gezeigten Werten (Verhaltensnormen) differenziert, sowie Schreyögg/Geiger, S. 320-327.

54 Vgl. Schreyögg/Geiger, S. 321. Zu den nachfolgenden Ausführungen siehe grundlegend Hommal/Bauschke/Hofmann, S. 4-12.

55 Vgl. Hommal/Bauschke/Hofmann, S. 6-7.

56 Vgl. Sackmann/Bertelsmann Stiftung, S. 27.

den unsichtbaren Kern der Unternehmenskultur. Sie beeinflussen die Denk- und Verhaltensmuster in den Unternehmen und bestimmen maßgeblich, welches Verhalten als regelkonform angesehen wird.⁵⁷

Auf diesen hoch verdichteten Ebenen ist die Unternehmenskultur nur sehr schwer greifbar und für die Unternehmen auch kaum praktisch gestaltbar.⁵⁸

Ein Management der Unternehmenskultur wird jedoch möglich, wenn diese nicht als Gesamtphänomen betrachtet wird, sondern lediglich ein spezifisches Segment der Kultur – hier die Compliance-Kultur der Unternehmen – in den Blick genommen wird.

Von der Unternehmenskultur zur Compliance-Kultur

Der Begriff der Compliance-Kultur knüpft an die allgemeine Begriffsbildung an und fokussiert das erlernte Verhalten der Menschen/Mitarbeiter im Unternehmen auf den problemlösenden Umgang mit gesetzlichen Normen und anderen Regelsystemen.

Eine Übertragung des erweiterten Kulturebenen-Modells auf die Compliance-Kultur sowie die Unterscheidung zwischen einer funktionalen, d.h. effektiven Compliance-(Soll-)Kultur und einer dysfunktionalen, d.h. ineffektiven Compliance-(Ist-)Kultur führt für das Compliance-Management zu folgendem Ansatz:⁵⁹

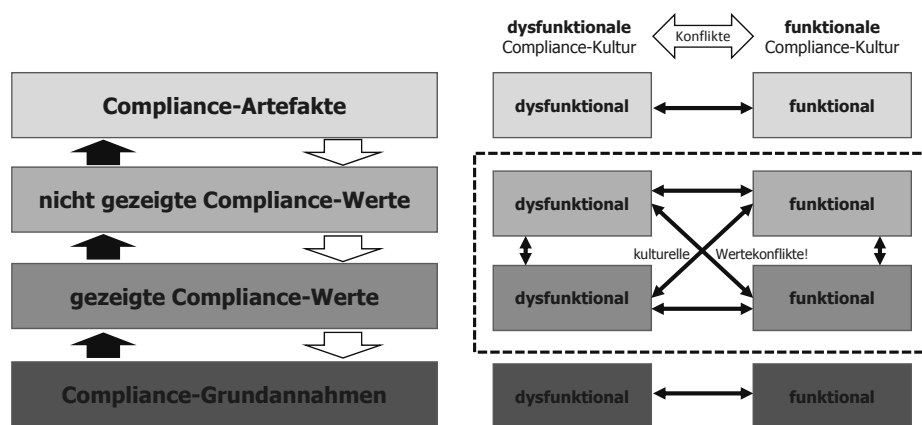


Abbildung 8: Unterscheidung von dysfunktionaler und funktionaler Compliance-Kultur sowie Differenzierung intrakultureller Konflikte auf den einzelnen Kulturebenen

Da die Stärke der Compliance-Kultur u.a. davon abhängt, in welchem Ausmaß sie funktional wie dysfunktional in den Unternehmen verbreitet ist und vor Ort von den Mitarbeitern aufgenommen wird,⁶⁰ sind mit dem Compliance-Management regelmäßig soziale sowie auch intrakulturelle Strukturkonflikte zwischen Mitarbeitern bzw. Mitarbeitergruppen mit unterschiedlichen funktionalen Prägungen verbunden.

Die Compliance-Kultur eines Unternehmens ist dabei grundsätzlich unabhängig von Compliance-Managementsystemen (CMS) zu diskutieren. Eine funktional starke Compliance-Kultur kann die Einhaltung gesetzlicher wie unternehmensinterner Regeln ggf. ohne ein begleitendes CMS gewährleisten. Auch kann regel-

57 Vgl. Hommal/Bauschke/Hofmann, S. 7-8.

58 Zur Gestaltbarkeit und Gestaltung der Unternehmenskultur im Rahmen des strategischen Managements vgl. Bea/Haas, S. 478-485, sowie Pittroff, S. 2 und 100.

59 Kriterium für die Unterscheidung zwischen funktionaler und dysfunktionaler Compliance-Kultur ist deren Wirksamkeit für das Erreichen der Compliance-Ziele.

60 Vgl. Schreyögg/Geiger, S. 331-333.

treues Verhalten im Unternehmen durch intensive Überwachungs- und Interventionsaktivitäten CMS-seitig „erzungen“ werden, wenn die erforderliche Compliance durch eine funktional insuffiziente und/oder dysfunktionale Compliance-Kultur gefährdet wird.

Eine strategiekonforme Stärkung der Compliance-Kultur kann initiiert und verstetigt werden, indem deren funktionale Strukturen verfestigt und ausgebaut werden. Parallel dazu gilt es für das Compliance-Management, die identifizierten dysfunktionalen Strukturen auf den einzelnen Kulturebenen weitestgehend aufzulösen.

Ein Managementansatz, der dieses leisten soll, muss explizit die Compliance-spezifischen Artefakte (z.B. Helden, Sprache und Rituale), Orientierungsmuster und Werte (z.B. Unternehmensleitbild, Compliance-Richtlinien und informelle Verhaltensregeln) sowie auch persönliche Haltungen (z.B. zur Bedeutung und Beachtung von Diskriminierungsverboten oder Steuergesetzen) betrachten und deren Funktionalität beurteilen.



Beispiel 6: Erfolg durch Korruption

„Mitarbeiter der Jahres“ eines Industriekonzerns ist ein Projektleiter, der mit seinem Team für eine ausländische Tochtergesellschaft sehr erfolgreich ein international ausgeschriebenes Großprojekt im Anlagenbau akquiriert und abgewickelt hat. Der Projektleiter sowie auch das Team werden dafür konzernweit ausgezeichnet und gelten im Unternehmen bei vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Vorbild, obwohl der Projekterfolg bekanntermaßen durch Korruption und Verstöße gegen geltendes Ausschreibungsrecht zustande gekommen ist. Zugleich wird auf der Homepage des Industriekonzerns „Compliance & Integrität“ als wichtiges Element einer gefestigten Unternehmenskultur herausgestellt. Mitarbeiter, die intern auf diese Widersprüchlichkeiten hinweisen, verlieren bei Vorgesetzten sowie Kolleginnen und Kollegen an Ansehen.

Eine systematische Kulturanalyse führt zu konkreten Handlungsbedarfen und zugehörigen Handlungsfeldern für das Compliance-Management. Relevant ist dabei grundsätzlich das gesamte Spektrum der Konflikte über alle Ebenen der Unternehmenskultur. Unter dem Aspekt der Gestaltbarkeit der Kulturebenen werden sich die Bemühungen im ersten Schritt vermutlich auf die Auflösung von kulturellen Wertekonflikten sowie die Arbeit am oberflächlichen System der Compliance-spezifischen Artefakte konzentrieren.⁶¹



Praxistipp 2: Kulturelle Werte identifizieren und Wertekonflikte bearbeiten

Die Werte einer funktionalen Compliance-Kultur stellen dabei sowohl auf das Rechts- und Richtlinienbewusstsein aller Mitarbeiter als auch auf die Verinnerlichung integritätsfördernder Prinzipien im Unternehmen ab. Zu diesen Werten gehören nach einer aktuellen Studie zur Wirtschaftskriminalität insbesondere Verbindlichkeit und Konsistenz im Führungsverhalten, Regelkonformität auch bei Zielkonflikten, Transparenz und Ehrlichkeit bei geschäftlichen Entscheidungen sowie im Umgang mit Kollegen, Vertrauen in die Führungskräfte sowie eine offene Kommunikation über Compliance-Probleme im Unternehmen (Speak-up-Kultur).⁶²

61 Zum werteorientierten Compliance-Management siehe Grüninger in: Wieland/Steinmeyer/Grüninger, S. 52-70.

62 Vgl. PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft/Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Wirtschaftskriminalität in der analogen und digitalen Wirtschaft, S. 66-67.

Für einzelne Compliance-Bereiche (z.B. Korruption, Geldwäsche, Datenschutz, Steuerhinterziehung, Umweltverschmutzung und Exportkontrolle) werden dabei auch gegenläufige Wirkungsrichtungen und Abhängigkeiten zu berücksichtigen sein.

Beispiel 7: Stark im Umweltschutz und Toleranz von Korruption

In einem Unternehmen ist der Umwelt- und Datenschutz kulturell sehr fest verankert und bestimmt das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (funktionale Prägung). Gleichzeitig wird Korruption zum Vorteil des Unternehmens und zur Absicherung von Arbeitsplätzen wohlwollend toleriert (dysfunktionale Prägung).



4.3.2 Ziel- und Organisationskonflikte

Beeinflusst von der Unternehmenskultur entstehen das Zielesystem eines Unternehmens⁶³ sowie die Gesamt- und Funktionalstrategien⁶⁴ zur Zielerreichung.

Im Zieلبündel⁶⁵ eines Industrieunternehmens enthalten sind regelmäßig technische und ökonomische Ziele (z.B. die Technologieführerschaft in einem Marktsegment sowie produktspezifische Deckungsbeiträge), die unter Beachtung des geltenden Rechts sowie interner Regeln (Compliance) erreicht werden sollen.

Zielkonflikte

Compliance-relevante Zielkonflikte entstehen immer dann, wenn die für ein Unternehmen angestrebte ökonomisch-technische Performance auf den bearbeiteten Märkten nur zu erreichen ist, indem vor Ort gegen die geltenden Rechtsvorschriften (z.B. zur Sicherheit am Arbeitsplatz oder zur Umweltverträglichkeit der Produkt- und Produktionstechnologien) verstoßen wird.

In solchen Fällen wird oftmals pragmatisch-operativ eine Abwägung vorgenommen, welche Unternehmensziele in der aktuellen Situation vorrangig zu verfolgen sind. Auf der Strecke bleibt häufig die Compliance-Performance, wie empirische Studien zur Wirtschaftskriminalität belegen.⁶⁶

Organisationskonflikte

Um die mit einem Verfehlen der (strategischen) Unternehmensziele verbundenen Konsequenzen weitestgehend zu vermeiden, werden in vielen Unternehmen Belohnungs- oder Anreizsysteme etabliert, mit denen die Mitarbeiter in besonderem Maße zur Erfüllung ihrer persönlichen Zielvorgaben motiviert werden sollen.⁶⁷

In diesen Fällen führt eine Kollision von ökonomischen und/oder technischen Vorgaben der Unternehmen mit den Compliance-Zielen zugleich zu strukturellen Organisationskonflikten, die im Rahmen des Compliance-Managements gleichermaßen aufzuarbeiten sind.

63 Vgl. Müller-Stewens/Lechner, S. 220-250.

64 Vgl. Müller-Stewens/Lechner, S. 411-427. Beispiele für Funktionalstrategien sind differenzierte Forschungs- und Entwicklungsstrategien sowie Produkt-, Personal- und Marketingstrategien.

65 Vgl. Beal/Haas, S. 69-82.

66 Vgl. PricewaterhouseCoopers/Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Wirtschaftskriminalität in der analogen und digitalen Wirtschaft, S. 14-23, und KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Wirtschaftskriminalität, S. 32-35.

67 Vgl. auch Hungenberg, S. 345-348. In der Unternehmenspraxis etabliert hat sich insbesondere ein System von individuellen Zielvereinbarungen und maßgeschneiderten Prämienmodellen.

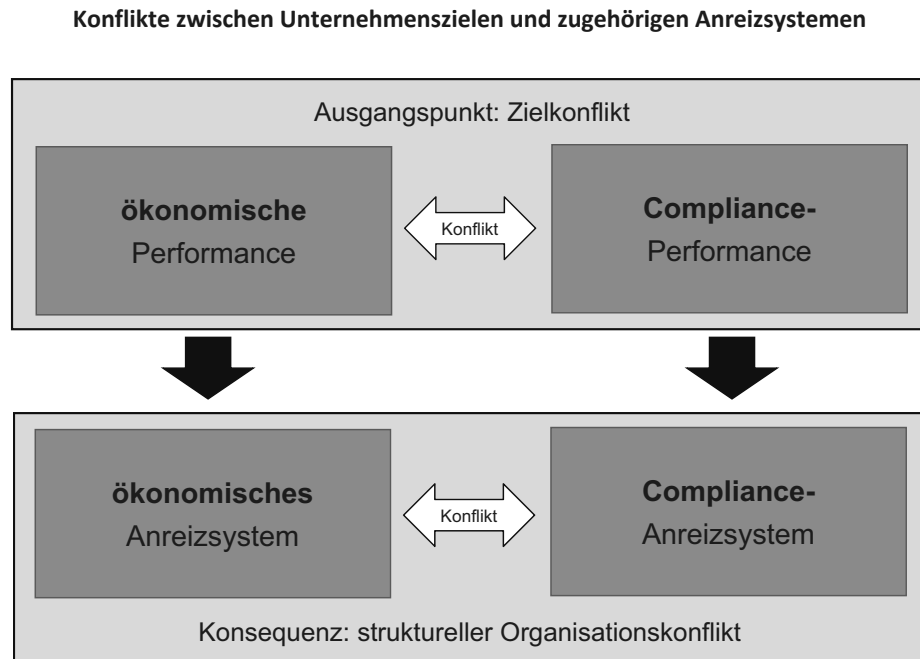


Abbildung 9: Ziel- und Organisationskonflikte im Compliance-Management

Zu berücksichtigen ist, dass hinter den Zielvorgaben immer auch machtvolle Personen oder Parteien (z.B. Organmitglieder und/oder Führungskräfte) mit individuellen Interessen stehen, denen bestimmte Unternehmensziele besonders wichtig sind und ohne deren Beteiligung die beschriebenen Konflikte nicht wirksam zu bearbeiten sind.⁶⁸

Aufzulösen sind die Ziel- und Organisationskonflikte insbesondere dadurch, dass auf der Grundlage einer funktional starken Compliance-Kultur eine belastbare Zielhierarchie geschaffen wird, die ein „Ausbalancieren“ von ökonomischen und/oder technischen Zielen und Compliance im Unternehmen überflüssig macht.

4.3.3 Whistleblowing-/Hinweisgebersysteme

Interne und/oder externe⁶⁹ Hinweisgebersysteme sind ein unabdingbarer Bestandteil der Compliance-Organisation eines Unternehmens.⁷⁰ Empirische Studien und Statistiken⁷¹ dokumentieren die große Bedeutung dieser Systeme sowohl für die Compliance-Prävention⁷² als auch für die Früherkennung und Aufarbeitung⁷³ von Regelverstößen.⁷⁴

Abbildung 10 veranschaulicht das Spektrum der Konflikte, das bei der Konzeption und Implementierung von effektiven Whistleblowing-Systemen in der Praxis zu berücksichtigen ist.

68 Vgl. Reihlen/Lesner in: Knobloch/Oltmanns/Hajnal/Fink, S. 99-116.

69 Zur Unterscheidung von internen und externen Hinweisgebersystemen in Anhängigkeit von den Betreibern der Systeme vgl. Buchert/Jacob-Hofbauer in: Knierim/Rübenstahl/Tsambikakis, S. 226-233.

70 Für die normative Rechtspflicht sowie auch die Konzeption und Ausgestaltung von Hinweisgebersystemen wird auf den Beitrag „Hinweisgebersysteme“, 2-40, verwiesen.

71 Vgl. Schwarzbartl/Pyrcek, S. 59-60.

72 Vgl. KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Wirtschaftskriminalität, S. 18-27.

73 Vgl. PricewaterhouseCoopers/Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Wirtschaftskriminalität und Unternehmenskultur, S. 84-85.

74 Vgl. Bundeskriminalamt, S. 17.



Abbildung 10: Konflikte im Umfeld des Whistleblowings

Persönliche Konflikte

Im mehrstufigen Prozess des Whistleblowings⁷⁵ ist der individuelle Entscheidungsprozess eines Informanten, ob er das Hinweisgebersystem eines Unternehmens in Anspruch nehmen sollte oder nicht, von ausschlaggebender Bedeutung.⁷⁶

In diesem Prozess spielen innere Konflikte, die ein möglicher Hinweisgeber mit sich selbst hat und die insbesondere durch seine Erwartungen an die eigene Person und/oder die befürchteten Konsequenzen entstehen, eine zentrale Rolle.⁷⁷

Persönliche Konflikte werden die individuelle Entscheidung für oder gegen ein Whistleblowing in vielen Fällen begleiten und letztendlich auch bestimmen.

Beispiel 8: Zerrissenheit eines Whistleblowers

Ein dem Unternehmen loyal verbundener Mitarbeiter erlangt Kenntnis über Umweldelikte, die ein erhebliches Risiko für sein Unternehmen darstellen und für die auch zwei seiner langjährigen Kollegen verantwortlich sind. Persönlich sind ihm die Erhaltung und der Schutz der Natur sehr wichtig – nicht zuletzt weil er sich für seine Kinder eine intakte Umwelt wünscht. Darüber hinaus will er seiner Familie durch integeres Verhalten ein Vorbild sein. Auch die Loyalität zu seinen Kolleginnen und Kollegen, zu denen er in einigen Fällen ein ausgesprochen freundschaftliches Verhältnis hat, ist ihm wichtig.

Der Mitarbeiter hat Angst davor, dass seine Anonymität als Informant durch das Hinweisgebersystem – insbesondere durch die darin eingebundenen Personen – nicht gewährleistet ist. Zum anderen ist er sich nicht sicher, ob und wie die Unternehmensleitung reagiert, wenn er auf die Umweldelikte aufmerksam macht. Vor einigen Jahren wurde schon einmal ein Mitarbeiter sozial ausgegrenzt und entlassen, weil er öffentlich auf einen Korruptionsvorfall aufmerksam gemacht hatte. Einen Verlust seines Arbeitsplatzes kann er in keinem Fall riskieren, denn als Alleinverdiener trägt er die Verantwortung für die finanzielle Absicherung seiner Familie.



⁷⁵ Vgl. Buchert/Jacob-Hofbrauer in: Knierim/Rübenstahl/Tsambikakis, S. 223-237, sowie Tur in: Wieland/Steinmeyer/Grüninger, S. 701-723,

⁷⁶ Vgl. Kill, Konfliktdynamik 2015, S. 40-47.

⁷⁷ Vgl. Buchert/Jacob-Hofbrauer in: Knierim/Rübenstahl/Tsambikakis, S. 227 Rn. 18.



Praxistipp 3: Persönliche Barrieren zu Hinweisgebersystemen reduzieren

Zu einem effektiven Compliance-Management gehört für Mitarbeiter, Geschäftspartner und Kunden ein niederschwelliger Zugang zu einem Hinweisgebersystem,⁷⁸ ohne dass jedoch damit zum Denunziantentum ermuntert wird.⁷⁹

Weil auch innere Konflikte den persönlichen Zugang zu einem Hinweisgebersystem im Unternehmen wirksam verstellen können, darf dieser wichtige psychologische Aspekt bei der Ausgestaltung der Anreizsysteme für ein internes Whistleblowing nicht unberücksichtigt bleiben. Es lohnt sich, im Rahmen des Compliance-Managements darüber nachzudenken, auf welche Art und Weise persönlichen Konflikten, d.h. Selbstzweifeln und Unsicherheiten möglicher Hinweisgeber bezüglich des Whistleblowings begegnet werden kann.

Neben einem organisationspsychologisch intelligenten Design des Hinweisgebersystems spielen dabei sicherlich die Compliance-Kultur sowie auch die Compliance-Kommunikation im Unternehmen eine zentrale Rolle.

Soziale Konflikte

Die Implementierung von Hinweisgebersystemen ist in besonderem Maße mit emotional aufgeladenen Konflikten zwischen Gegnern und Befürwortern des Whistleblowings verbunden.

Ursächlich für diese Konflikte sind in vielen Fällen – neben prinzipiellen Erwägungen – individuelle Ängste und allgemeine Vorbehalte (z.B. bezüglich einer missbräuchlichen Nutzung der Whistleblowing-Strukturen oder einer möglichen Denunziationsflut im Unternehmen verbunden mit einer Störung des Betriebsfriedens).

Selbst wenn die Ängste und Vorbehalte objektiv unbegründet sind, so können sie doch subjektiv zu Konflikten führen, die vergleichsweise schnell eskalieren und die Einführung eines effektiven Hinweisgebersystems nachhaltig behindern oder sogar verhindern können.

Begünstigt werden diese Vorbehalte dadurch, dass Hinweisgeber im Unternehmen oftmals unzureichend geschützt sind.⁸⁰ Ist die Anonymität der Hinweisgeber sowie ihr Schutz vor Repression und Kündigung nicht gewährleistet, sind weitere Konflikte zu erwarten.

Relevant für das Compliance-Management sind auch soziale Konflikte, die ursächlich für ein unzulässiges Whistleblowing sind oder daraus resultieren.⁸¹ Typische Beispiele aus der Unternehmenspraxis sind Konflikte am Arbeitsplatz, die zur vorsätzlichen Denunziation von Kolleginnen/Kollegen und über Hinweisgebersysteme führen und ggf. weitere Auseinandersetzungen nach sich ziehen.

Strukturelle Organisationskonflikte

Neben persönlichen und sozialen Konflikten können sowohl für die Konzeption als auch für die Implementierung von Hinweisgebersystemen strukturelle Organisationskonflikte relevant werden.

Kollidierende rechtliche Rahmenbedingungen verschiedener Länder bezüglich der Implementierungspflicht von Hinweisgebersystemen und/oder ihrer konkreten

⁷⁸ Vgl. *Tur* in: *Wieland/Steinmeyer/Grüniger*, S. 706 Rn. 6.

⁷⁹ Zum Management effektiver Hinweisgebersysteme vgl. auch *Tur* in: *Wieland/Steinmeyer/Grüniger*, S. 720-722.

⁸⁰ Vgl. *Buchert/Jacob-Hofbrauer* in: *Knierim/Rübenstahl/Tsambikakis*, S. 238-239, sowie den Beitrag „Hinweisgebersysteme“, 2-40.

⁸¹ Vgl. *Rudkowski/Schreiber*, S. 142-156.

Ausgestaltung, die ein Unternehmen mit internationalen Geschäftsbeziehungen gleichermaßen zu beachten hat, sind für das internationale Compliance-Management konsequent mit Organisationskonflikten verbunden.

Zur Veranschaulichung dieser Sachverhalte sollen deutsche Firmen dienen, die Geschäftsbeziehungen zu US-amerikanischen Unternehmen unterhalten und für die im Sarbanes-Oxley-Act (SOX) und/oder im Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) eine Verpflichtung zur Implementierung von Hinweisgebersystemen kodifiziert ist. Wird diese Rechtspflicht nicht vollständig erfüllt, drohen den Unternehmen erhebliche Sanktionen durch die US-Behörden.⁸²

Die daraus resultierenden Konflikte betreffen sowohl die Aufbauorganisation des Compliance-Managements der betroffenen Unternehmen (Festlegung der strukturellen Rahmenbedingungen für das interne Hinweisgebersystem) als auch die Ablauforganisation (Definition der Informations- und Arbeitsprozesse für das Whistleblowing).

Zu beachten sind in diesem Zusammenhang auch abweichende Anforderungen an die Funktionalitäten eines Whistleblowing-Systems. Beispielhaft sei auf die unterschiedliche Gesetzgebung zum Datenschutz in den USA und Europa hingewiesen, die dazu führen kann, dass ein SOX-konformes Hinweisgebersystem mit deutschen Datenschutzbestimmungen kollidiert,⁸³ sodass weitere Organisationskonflikte entstehen.

Darüber hinaus führen Anreizsysteme für ein Whistleblowing zu strukturellen Konflikten, wenn diese nicht zur Unternehmenskultur passen und mit existierenden informellen Unternehmensstrukturen unvereinbar sind. Ein wichtiger Aspekt, der nicht immer hinreichend beachtet wird.

Sind die Befürworter und Gegner der Einführung von Hinweisgebersystemen im Unternehmen institutionalisierten Organisationseinheiten zuzuordnen, können daraus auch komplexere Strukturkonflikte resultieren (z.B. zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat, zwischen Rechts- und Vertriebsabteilungen oder zwischen in- und ausländischen Konzerngesellschaften), die ebenfalls im Rahmen des Compliance-Managements aufzuarbeiten sind.

4.3.4 Business Partner Compliance

Unmittelbar in das Compliance-Management eingebunden sind auch die Geschäftspartner eines Unternehmens (z.B. Lieferanten, Großhändler, Handelsvertreter, Anbieter von Dienstleistungen, Kunden und/oder Konsortialpartner).⁸⁴ Hintergrund dieser Einbindung sind neben gesetzlichen Vorgaben und zugehörigen Geldbußen oder Geldstrafen – z.B. nach den Vorschriften des UK Bribery Acts (UKBA 2010) oder dem Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) der USA⁸⁵ – die zum Teil erheblichen Reputationsschäden für ein Unternehmen, die aus einem rechtswidrigen oder unethischen Verhalten seiner Business Partner resultieren. Beispielhaft hierfür seien gravierende Umweltdelikte, Korruption oder Kinderarbeit genannt.

Um diese externen Compliance-Risiken möglichst verlässlich in den Griff zu bekommen, überprüfen insbesondere größere Unternehmen ihre Geschäftspartner mit

⁸² Siehe dazu auch den Beitrag „Hinweisgebersysteme“, 2-40, S. 3.

⁸³ Vgl. *Siedenbiedel*, S. 174.

⁸⁴ Vgl. *Hülsberg/Kuhn*, S. 353-356, sowie *PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Business-Partner-Compliance-Screening*, S. 5-9.

⁸⁵ Diese Regelwerke kodifizieren für die davon betroffenen Unternehmen eine Verpflichtung zum Business Partner Compliance Management. Hierzu weiter gehend *Jung/Möpps* in: *Wieland/Steinmeyer/Grüninger*, S. 781-797.

systematischen Business Partner Screenings.⁸⁶ Dabei wird in einem ersten Schritt das Risikopotenzial der Geschäftsbeziehung beurteilt und in einem zweiten Schritt ggf. ein formaler Business Partner Compliance Check durchgeführt.⁸⁷

Die praktische Durchführung der Business Partner Checks – insbesondere eine formale Compliance Due Diligence – sowie die daraus gewonnenen Erkenntnisse können zu ernststen Konflikten mit den Partnerunternehmen führen und bestehende Geschäftsbeziehungen nachhaltig belasten. Für erkennbar Compliance-kritische Bereiche oder Regionen wird Unternehmen empfohlen, sich von ihren Geschäftspartnern sowohl vor Vertragsschluss als auch für die Laufzeit eines Vertrags besondere Prüfungsrechte einräumen zu lassen.⁸⁸ Führt die Überwachung zu konkreten Hinweisen auf Compliance-Verstöße, kann nach IDW PS 980 explizit die Kündigung der mit den Geschäftspartnern abgeschlossenen Verträge in Betracht kommen.⁸⁹

Konfliktträchtig ist auch die Verwendung von „Compliance-Klauseln“ oder eines „Code of Conduct“ für Business-Partner.⁹⁰ Das gilt in besonderem Maße dann, wenn die Klauseln oder Verhaltensstandards den Geschäftspartnern aufgrund der wirtschaftlichen Verhandlungsstärke mehr oder weniger aufgezwungen werden⁹¹ oder Partnerunternehmen gegen die vereinbarten Verhaltenspflichten verstoßen.⁹²

Auch in diesen Fällen gilt es, die damit verbundenen B2B- und B2C-Konflikte im Rahmen des Compliance-Managements kompetent zu begleiten.

4.3.5 Kontrollmaßnahmen und Ermittlungen

Zu einem wirksamen Compliance-Management gehören interne Kontrollen,⁹³ die sowohl routinemäßig als auch anlassbezogen durchgeführt werden und potenziell die gesamte Bandbreite möglicher Regelverstöße und Delikte abdecken, sowie ergänzende interne oder externe Ermittlungen.⁹⁴

Kontrollmaßnahmen

Anschauliche Beispiele für konfliktträchtige Kontrollmaßnahmen sind die Überwachung der Telekommunikation und des IT-Nutzungsverhaltens im Unternehmen, die Überprüfung von Geschäftspapieren und Dokumenten, die Videoüberwachung in gefährdeten Unternehmensbereichen, die Überwachung von Personen unter Verwendung von Standortdaten oder biometrischen Daten sowie die Durchsuchung von Büroräumen.⁹⁵

Viele dieser Maßnahmen sind an enge gesetzliche Zulassungsvoraussetzungen geknüpft, die in der Praxis immer wieder Gegenstand von streitigen Diskussionen und

86 Vgl. *Berlin Risk*, Die Praxis der Geschäftspartner-Compliance in deutschen Unternehmen – Ergebnisse einer aktuellen Umfrage, 2015, www.berlinrisk.com/Media/Downloads/BR_8_25_Studie_Gesch%C3%A4ftspartner_Compliance_2015.pdf.

87 Vgl. *Hülsberg/Laue* in: *Inderst/Bannenber/Poppe*, S.173-175, sowie *PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft*, Business-Partner-Compliance-Screening, S. 10-21.

88 Vgl. *Engelhard* in: *Bay*, S. 314 Rn. 35.

89 Vgl. *Institut der Wirtschaftsprüfer*, Rn. A20 S. 21.

90 Zum Einsatz dieser Instrumente in der Praxis vgl. auch *KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft*, Compliance-Benchmarkstudie 2013, S. 31.

91 Vgl. *Bartels*, Compliance Praxis 2014, S. 47-49.

92 Zum Druck großer Auftraggeber sowie auch zur Verbreitung von vertraglichen Compliance-Verpflichtungen und Haftungsklauseln in der Lieferkette vgl. *PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft*, Wirtschaftskriminalität in der analogen und digitalen Wirtschaft, S. 57-61.

93 Vgl. *Withus*, S. 34-39, sowie *Engelhard* in: *Bay*, S. 297-307.

94 Siehe dazu grundlegend Beitrag „Interne Unternehmensuntersuchung“, 2-50, sowie *Hehn/Hartung* in: *Wieland/Steinmeyer/Grüniger*, S. 441-462.

95 Vgl. *Rudkowski/Schreiber*, S. 11-124, die sich ausführlich zu diesen Beispielen und ihren Rahmenbedingungen äußern.

institutionalisierten Auseinandersetzungen (z.B. zwischen der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat) sind.

Analoge Überlegungen sind für die Verwendung spezifischer Fraud-Indikatoren in den internen Kontrollsystemen anzustellen (z.B. für den Beschaffungs-, Produktions-, Absatz-, Personal- und Finanzbereich)⁹⁶, die standardmäßig auch die Compliance-Performance der Unternehmen betrachten⁹⁷ und damit wichtiger Bestandteil des Compliance-Managements sind.

Interne und externe Ermittlungen

Dass interne oder externe Ermittlungen bei konkreten Compliance-Delikten zu Konflikten zwischen den beauftragten Ermittlern und den mutmaßlich beteiligten Personen führen, zeigt die Unternehmenspraxis mit Bezug auf die rechtlichen Rahmenbedingungen.⁹⁸

Herausfordernd problematisch wird die Situation insbesondere dann, wenn die internen Ermittlungen (Internal Investigations)⁹⁹ auch die Geschäfts-/Unternehmensleitung und/oder Kontrollorgane der Unternehmen betreffen. In diesen Fällen können die formalen und/oder faktischen Machtstrukturen zu sehr asymmetrischen Konfliktsituationen führen, die eine hierarchieübergreifende Aufarbeitung der Compliance-Delikte besonders schwierig werden lassen.¹⁰⁰

Relevant für das Compliance-Management sind in diesem Zusammenhang auch Konflikte mit Ermittlungsbehörden,¹⁰¹ beispielsweise dann, wenn es durch interne Ermittlungen zu einer Störung der staatlichen Ermittlungstätigkeit kommt,¹⁰² oder wenn die rechtlichen Grenzen für interne Ermittlungen in einem Unternehmen überschritten wurden (Illegale Internal Investigations)¹⁰³.

4.3.6 Aufarbeitung von Regelverstößen

Die repressive Aufarbeitung von Compliance-Verstößen im Unternehmen oder zwischen Unternehmen ist ebenfalls mit einem breiten Spektrum von Spannungen und Konflikten verbunden.

Praxisnahe Beispiele hierfür sind Reorganisationsmaßnahmen (z.B. eine Neuordnung von einzelnen Kompetenzbereichen oder ganzen Organisationseinheiten nach Verstößen gegen das Außenwirtschaftsrecht), die zum einen soziale Konflikte mit den betroffenen Personen und zum anderen strukturelle Konflikte bezüglich der neuen Aufbau- und Ablauforganisation nach sich ziehen, sowie gerichtliche wie außergerichtliche Auseinandersetzungen mit anderen Unternehmen (z.B. B2B-Konflikte im Zusammenhang mit Korruptionsvorfällen).

Insbesondere dem letztgenannten Aspekt kommt im Falle der Gefährdung wichtiger Geschäftsbeziehungen im Kontext des Risikomanagements eine erhebliche Bedeutung zu.

96 Vgl. *Bungartz*, S. 339-378.

97 Mit Bezug auf das COSO-Rahmenkonzept zur Ausgestaltung interner Kontrollsysteme siehe hierzu *Bungartz*, S. 49-52.

98 Vgl. *Krull* in: *Bay*, S. 81-139.

99 Siehe hierzu auch den Beitrag „Interne Unternehmensuntersuchung“, 2-50.

100 Vgl. *Glasl*, S. 57-58. Asymmetrische Konflikte zeichnen sich durch faktische Machtungleichgewichte zwischen den involvierten Konfliktparteien aus.

101 Vgl. *Bundeskriminalamt*, S. 10-18.

102 Vgl. *Knierim* in: *Knierim/Rübenstahl/Tsambikakis*, S. 430-444.

103 Vgl. *Brockhaus* in: *Knierim/Rübenstahl/Tsambikakis*, S. 925-944.

4.3.7 Rechtsnormen zum Konfliktmanagement

Nicht unerwähnt bleiben sollte auch, dass bestimmte Konfliktkonstellationen im Unternehmen mehr oder weniger deutlich Gegenstand gesetzlicher Normen sind.¹⁰⁴

Dem Thema Konfliktmanagement zuzuordnen sind z.B. die Mitwirkungs- und Beschwerderechte des Arbeitnehmers nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)¹⁰⁵ sowie das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), dessen Ziel es ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern (Konfliktprävention) oder zu beseitigen (Konfliktintervention).¹⁰⁶

Auch diese Rechtsnormen sind von den Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Compliance-Performance zu beachten.

5. Konfliktmanagementstrukturen im Risiko- und Compliance-Management – Innovationen für das Systemdesign

Zum Zweck der Organisationsentwicklung können für das Konfliktmanagement vier Ausbaustufen unterschieden werden, die sich mit Abbildung 11 veranschaulichen lassen.



Abbildung 11: Ausbaustufen des Konfliktmanagements in Unternehmen

Zentrale Anknüpfungspunkte zur Etablierung nachhaltiger Konfliktmanagementstrukturen im Risiko- und Compliance-Management der Unternehmen (Ausbaustufe 2) sind die tradierte Unternehmenskultur, die Kompetenz der Führungskräfte, die Prozessorganisation des Unternehmens sowie die Kommunikation zum gewünschten Umgang mit internen und externen Unternehmenskonflikten.

¹⁰⁴ Vgl. Martini, ZRFC 2014, S. 114-119.

¹⁰⁵ Vgl. §§ 81-86a BetrVG.

¹⁰⁶ Vgl. § 1 AGG.

5.1 Basisstrukturen des Konfliktmanagements

Diese Anknüpfungspunkte führen zu „Basisstrukturen“ des Konfliktmanagements, die mehr oder weniger hierarchisch aufgebaut sind. ¹⁰⁷



Abbildung 12: Nachhaltige Basisstrukturen des Konfliktmanagements

Die Implementierung dieser Basisstrukturen soll in einem ersten Schritt gewährleisten, dass kompetente Ansprechpartner im Unternehmen verfügbar sind, die handlungsrelevante Konflikte für das Risiko- und Compliance-Management möglichst frühzeitig erkennen und bearbeiten.

Über die Verfestigung und Vertiefung dieser Basisstrukturen sowie deren Erweiterung um neue Strukturen (z.B. zur Dokumentation und Überwachung der Prozesse) kann bei Bedarf ein vollumfängliches Konfliktmanagementsystem ausgebildet werden. ¹⁰⁸

5.2 Zusammenführung von Konflikt- und Risikomanagement(system)

Dass eine Verzahnung von Konflikt- und Risikomanagement ohne Verzicht auf zentrale Systemfunktionalitäten und Qualitätsanforderungen möglich ist, soll anhand des VIADRINA-Komponentenmodells gezeigt werden.

Das VIADRINA-Modellkonzept ist wegweisend für die praxisnahe Ausgestaltung von Konfliktmanagementsystemen. Im Kern beinhaltet das Modell sechs Einzelkomponenten (Konfliktaufstellen, systematische Maßnahmen- und Verfahrenswahl, Konfliktbearbeitung, Verfahrensstandards, Qualitätssicherung sowie Kommunikation), die über ein vernetztes Controlling zentral koordiniert werden und durch Regeln normiert in die Unternehmenskultur eingebunden sind. ¹⁰⁹

Für ein normiertes Risikomanagement können die erforderlichen Systemelemente aus praxiserprobten Risikomanagementstandards hergeleitet und wie folgt funktional umschrieben werden: Risikostrategie, Risikoidentifikation, Risikoanalyse, Risikobewertung, Risikosteuerung, Risikodokumentation und Risikokommunikation (Risikomanagementsystem im engeren Sinne) sowie Prozessüberwachung und Ressourcenmanagement (Risikomanagementsystem im weiteren Sinne). ¹¹⁰

¹⁰⁷ Vgl. Knobloch, Spektrum der Mediation 2014, S. 28 und 31.

¹⁰⁸ Vgl. Knobloch, Spektrum der Mediation 2014, S. 28 und 31.

¹⁰⁹ Vgl. PricewaterhouseCoopers/Europa Universität Viadrina, Konfliktmanagement. Von den Elementen zum System, S. 18-24. Hinter den einzelnen Bausteinen des Komponentenmodells verbirgt sich ein Spektrum von Alternativen, die verdeutlichen, mit welchen konkreten Maßnahmen effektive Konfliktmanagementstrukturen in einem Unternehmen aufgebaut werden können.

¹¹⁰ Vgl. Knobloch in: Gläber/Kirchhoff/Wendenburg, S. 388-389, sowie Winter in: Romeike, S. 71-99.

Auf diesen Aggregationsebenen ist es möglich, Konflikt- und Risikomanagementsysteme in einem erweiterten Risikomanagementansatz vollumfänglich, d.h. ohne Verzicht auf zentrale Systemfunktionalitäten, zusammenzuführen.

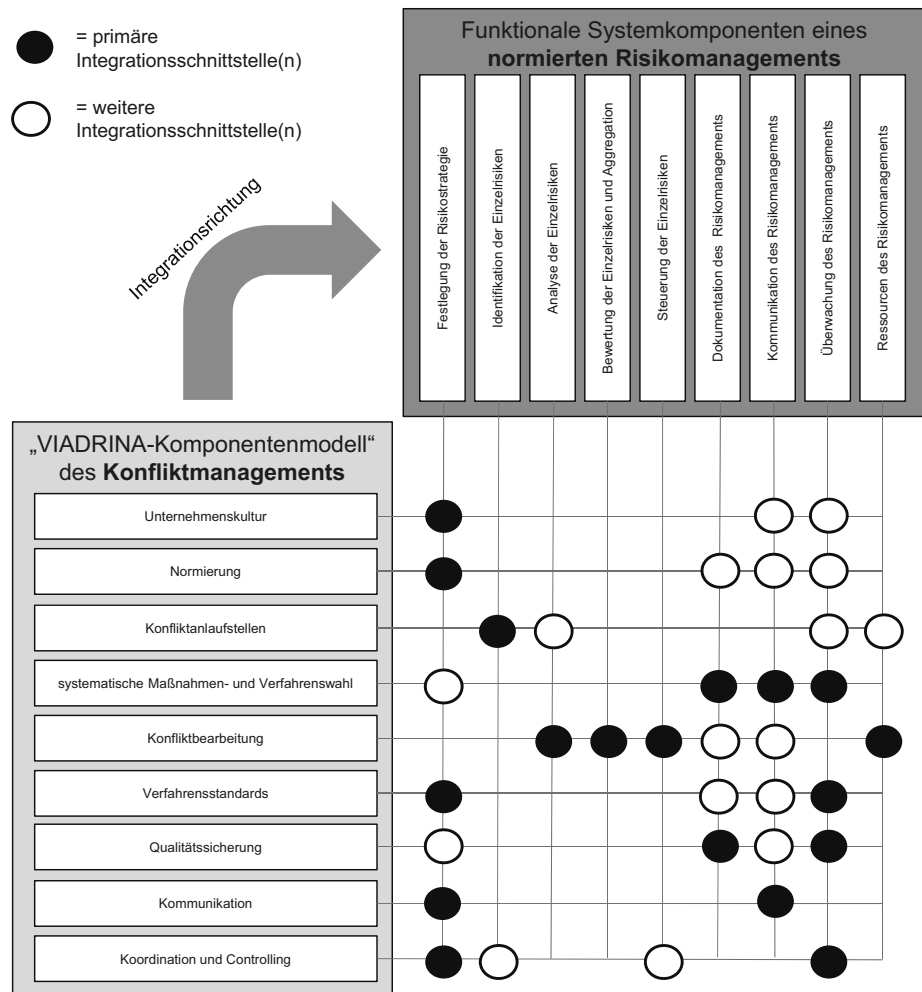


Abbildung 13: Integrationsschnittstellen für eine Zusammenführung von Konflikt- und Risikomanagement

Die integrative Verzahnung von Konflikt- und Risikomanagement erfolgt dabei im Wesentlichen über primäre Systemschnittstellen, die für konfliktabhängige Unternehmensrisiken aus nahezu funktionsgleichen Komponenten resultieren.¹¹¹

5.3 Zusammenführung von Konflikt- und Compliance-Management(system)

Aufgrund der vielschichtigen Zusammenhänge zwischen Konflikten und Compliance sowie den daraus resultierenden besonderen Compliance-Risiken muss weitergehend auch über die Möglichkeiten einer Verzahnung von Konflikt- und Compliance-Managementsystemen sowie den daraus resultierenden Chancen für die Unternehmen nachgedacht werden.

111 Vgl. Knobloch in: GläBer/Kirchhoff/Wendenburg, S. 389-391.

Als Referenzsystem dienen hier die Grundelemente für Compliance-Managementsysteme nach dem IDW Prüfungsstandard „Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen“ (IDW PS 980), für die abschließend tabellarisch aufgezeigt wird, wie sich nachhaltige Konfliktmanagementstrukturen einbinden lassen.¹¹²

Grundelemente eines CMS gemäß IDW PS 980	Exemplarische Integration nachhaltiger Konfliktmanagementstrukturen
Compliance-Kultur	Implementierung kulturprägender Maßnahmen, z.B. Erweiterung der Verhaltensstandards auf den Umgang mit Konflikten, Bearbeitung von kulturellen Konflikten, Qualifizierung von Mitarbeitern
Compliance-Ziele	Erweiterung des Zielekanons in den relevanten Teilbereichen des Compliance-Managements um die Beobachtung und Bearbeitung von Konflikten, z.B. im Zusammenhang mit Hinweisgebersystemen, der Geschäftspartner-Compliance oder ausländischen Gesellschaften
Compliance-Risiken	Systematische Identifikation und Beurteilung von Konflikten und konfliktabhängigen Compliance-Risiken (z.B. von Loyalitäts- und Durchsetzungsrisiken sowie von B2B-Risiken) im Rahmen der CMS-Risikoanalyse
Compliance-Programm	Festlegung von Beobachtungs-, Berichts- und Interventionsgrenzen für Compliance-relevante Konflikte sowie institutionelle Verankerung von eskalationsabhängigen Bearbeitungsprozessen des Konfliktmanagements (z.B. durch die Einführung von internen/externen Konfliktberatern und Mediatoren)
Compliance-Organisation	Einbindung von qualifizierten Konflikthanlauf- und Konfliktbearbeitungsstellen in die Aufbau- und Ablaugorganisation des Compliance-Managements
Compliance-Kommunikation	Aufnahme der Konfliktmanagementstrukturen in die Medien der internen Unternehmenskommunikation (Compliance-Handbuch, Intranet, Schulungen etc.) sowie Festlegung von inhaltlichen Berichtspflichten zu eskalierenden Konflikten und Definition formaler Berichtswege (z.B. durch Einbindung von Konflikthanlauf- und/oder Konfliktbearbeitungsstellen)

112 Vgl. Knobloch, Compliance Praxis 2014, S. 37-38.

Grundelemente eines CMS gemäß IDW PS 980	Exemplarische Integration nachhaltiger Konfliktmanagementstrukturen
Compliance-Überwachung und -Verbesserung	Qualifizierung von internen Ermittlern insbesondere bezüglich des Umgangs mit Eskalationsdynamiken und Machtungleichgewichten in asymmetrischen Konfliktsituationen sowie Verbesserung der Compliance-Performance durch eine Verzahnung von Konflikt- und Compliance-Managementstrukturen/-systemen

Tabelle 1: Konfliktmanagementstrukturen in den CMS-Grundelementen gemäß IDW PS 980

Alternativ zu dem in der Unternehmenspraxis inzwischen weit verbreiteten IDW PS 980 kann als Referenzrahmen auch der internationale CMS-Standard ISO 19600 „Compliance Management Systems – Guidelines“ herangezogen werden,¹¹³ für dessen „High Level Structure“¹¹⁴ sich gleichermaßen Anknüpfungspunkte zur Einbindung Compliance-förderlicher Basisstrukturen des Konfliktmanagements aufzeigen lassen.

6. Schlussbetrachtung und Ausblick

Die komplexe Konfliktlandschaft im Umfeld des Compliance-Managements führt für die Unternehmen konsequent zu erweiterten Ansätzen für das Risiko- und Compliance-Management, die zugleich auch wirksame Strukturen des Konfliktmanagements beinhalten.

Im Zentrum der innovativen Zusammenführung von Konflikt- und Compliance-Management steht dabei der Compliance-Beauftragte/Officer.

¹¹³ Zum Stand der Verbreitung von IDW PS 980 und der ISO 19600 in deutschen Unternehmen vgl. *PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft*, *Wirtschaftskriminalität in der analogen und digitalen Wirtschaft*, S. 79-81.

¹¹⁴ Vgl. *International Organization for Standardization*, S. VI, sowie *Fisseneuert*, *Praxishandbuch internationale Compliance-Management-Systeme*, S. 20-21.

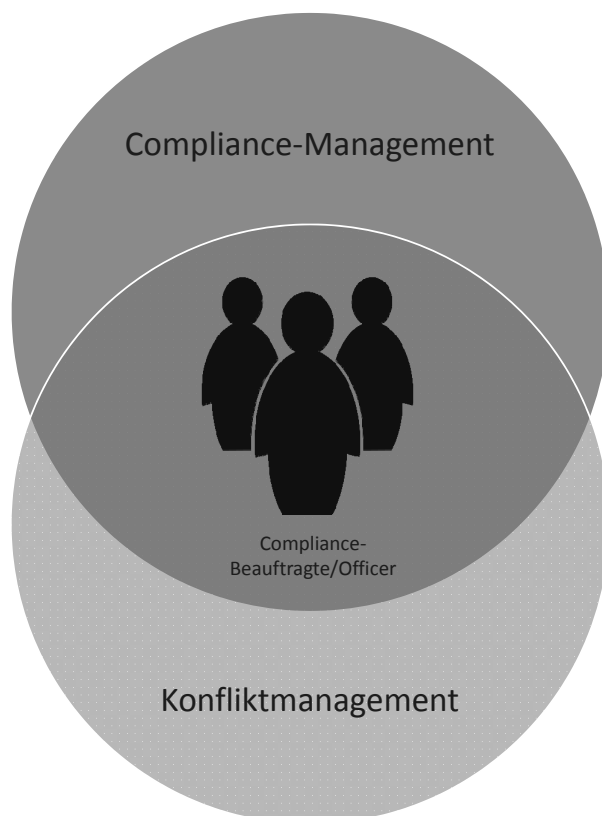


Abbildung 14: Compliance-Beauftragte im Zentrum von Konflikt- und Compliance-Management

In seiner präventiven, aufdeckenden und aufarbeitenden Tätigkeit ist der Compliance-Beauftragte entweder als Konfliktpartei oder als intervenierender Dritter unmittelbar von den Konflikten betroffen, die Compliance im Unternehmen behindern oder verhindern und die in den relevanten Compliance-Bereichen (z.B. Korruption, Datenschutz, Kartellrecht, Umweltrecht und Außenwirtschaftsrecht) zu den bekannten Compliance-Risiken führen. Darüber hinaus ist er unternehmensweit für die Konzeption und Implementierung möglichst effektiver Compliance-Managementsysteme verantwortlich, sodass er sich auch bezüglich des Systemdesigns mit den Zusammenhängen von Konflikten und Compliance beschäftigen muss.

Ein umfassendes Verständnis für Compliance-relevante Konfliktsituationen in den Unternehmen sowie auch der professionelle Umgang mit Konflikten und Eskalationsdynamiken gehören infolgedessen zu den zentralen Kompetenzen der Compliance-Beauftragten. Diese interdisziplinären Kompetenzen gilt es für die Unternehmenspraxis in einem ersten Schritt systematisch zu entwickeln. Ist dieser Schritt getan, wird der zweite Schritt fast automatisch zu neuen Impulsen für das Compliance-Management sowie einer wirkungsvollen Verzahnung von Risiko-, Konflikt- und Compliance-Management(systemen) führen.

7. Anhang: Abbildung der vernetzten Konflikt- und Risikolandschaft im CMRM-Modell

Zum besseren systematischen Verständnis kann der Zusammenhang zwischen Konflikt- und Risikomanagement als (lineares) CMRM-Modell skizziert werden.¹¹⁵

Für das Risikomanagement hat sich in der Unternehmenspraxis eine zweidimensionale Bewertung der Einzelrisiken oder Risikogruppen etabliert, die über Schadenshöhen und Eintrittswahrscheinlichkeiten zu einer Risk-Map (Risikomatrix) führt und grafisch den erforderlichen Interventionsbedarf für das Risikomanagement darstellt.¹¹⁶

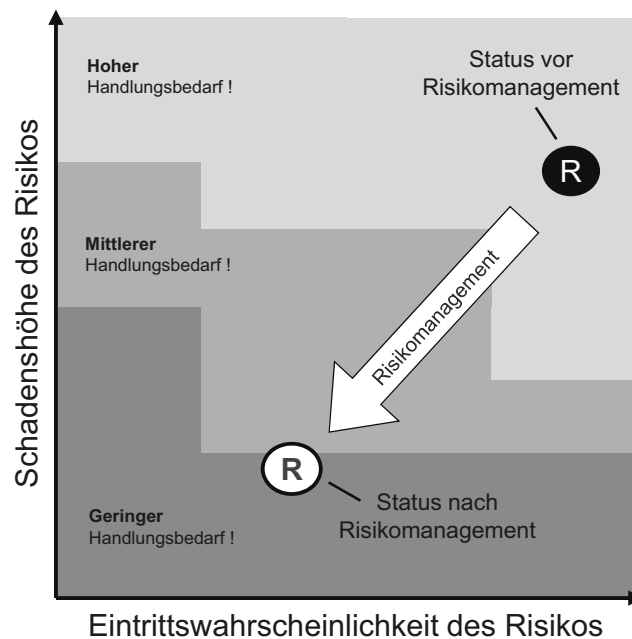


Abbildung 15: Konzeption der Risk-Map und Risikomanagement

Die gemeinsame Darstellung der in der Praxis komplex vernetzten Konflikt- und Risikolandschaft erfolgt formal über zwei Transformationsansätze, die zunächst kurz zu begründen sind.

Die erste Transformation greift den Zusammenhang zwischen den Eintrittswahrscheinlichkeiten konfliktabhängiger Risiken und dem Eskalationsniveau der zugehörigen Konflikte auf.

Dazu wird die These aufgestellt, dass die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos (z.B. für die Kündigung eines Mitarbeiters oder für den Beginn eines Rechtsstreits mit einem Lieferanten) unmittelbar vom Eskalationsniveau des mitursächlichen Konflikts abhängt und für diesen Zusammenhang eine positive Korrelation gegeben ist. Aufgrund der bekannten Eskalationsdynamik¹¹⁷ wird zudem davon ausge-

115 Vgl. Knobloch in: Gläßer/Kirchhoff/Wendenburg, S. 382-387.

116 Siehe hierzu ausführlicher Gleißner, S. 143-148. Zur praktischen Veranschaulichung dieses Bewertungsmodells wird exemplarisch auf die Risikoberichterstattung der SAP AG innerhalb ihres Lageberichts für das Jahr 2014, S. 117-147, verwiesen, www.sap.com/corporate-de/about/investors/newsandreports/financial-reports.html.

117 Vgl. Glasl, Konfliktodynamik 2014, S. 190-196.

gangen, dass der Zusammenhang in Stufen progressiv verläuft und konfliktunabhängige Faktoren zu berücksichtigen sind.¹¹⁸

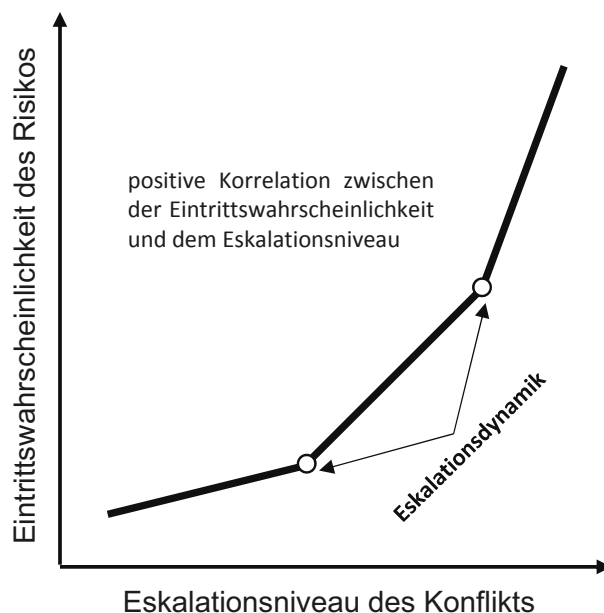


Abbildung 16: Zusammenhang zwischen dem Eskalationsniveau eines Konflikts und der Eintrittswahrscheinlichkeit eines konfliktabhängigen Risikos

Der zweite Transformationsansatz erfasst im CMRM-Modell 2.0 allgemein die Beziehung zwischen der Schadenshöhe konfliktabhängiger Unternehmensrisiken und der Schadensrelevanz der an den Konflikten beteiligten Konfliktparteien.¹¹⁹

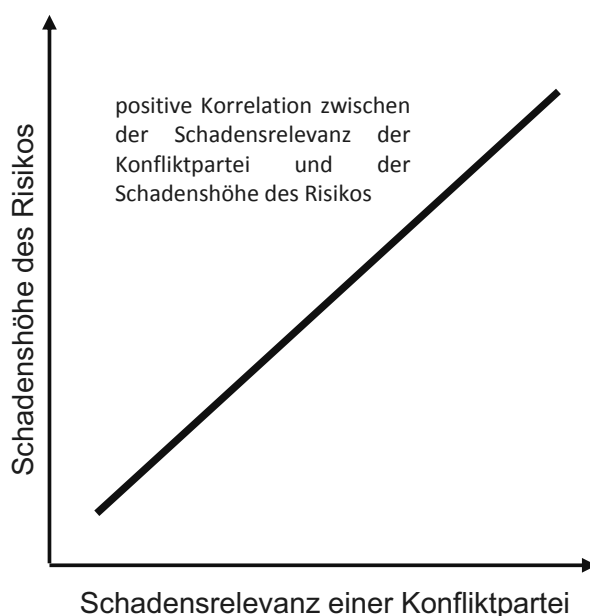


Abbildung 17: Zusammenhang zwischen der Schadensrelevanz einer Konfliktpartei und der Schadenshöhe eines konfliktabhängigen Risikos

¹¹⁸ Vgl. Knobloch, Konfliktodynamik 2012, S. 229.

¹¹⁹ Die Schadensrelevanz ergibt sich durch eine Verknüpfung (Gewichtung) der Bedeutung der Konfliktpartei(en) für das Erreichen der vorgegebenen Unternehmensziele mit dem möglichen Schadenpotenzial einer Zielverfehlung.

Für die konfliktabhängigen Unternehmensrisiken führen diese Verknüpfungen konsequent zu einem integrierten Managementansatz, dessen Hintergrund wie in Abbildung 18 veranschaulicht werden kann.¹²⁰

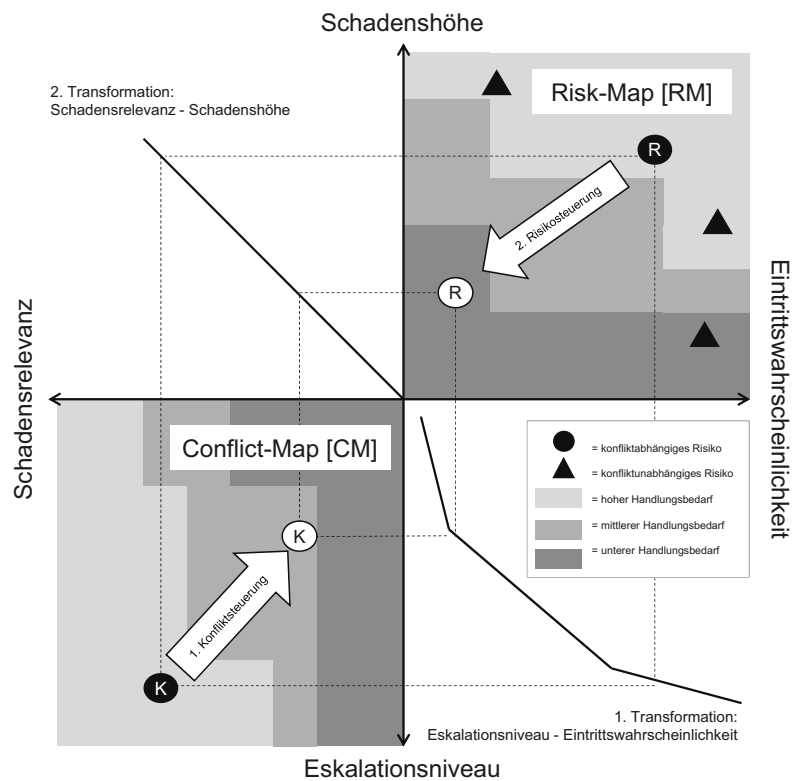


Abbildung 18: Zusammenhang von Konflikt- und Risikomanagement (CMRM-Modell) für konfliktabhängige Unternehmensrisiken

Die Risk-Map (RM) bildet in diesem vernetzten Bewertungs- und Steuerungsmodell vordergründig die konkrete Risikolandschaft eines Unternehmens ab. Die Conflict-Map (CM) visualisiert die ursächlich im Hintergrund stehende Konfliktlandschaft, die es im Rahmen eines nachhaltigen Risikomanagements explizit zu berücksichtigen gilt.

In Abhängigkeit vom Ergebnis der erweiterten Bewertung und Verortung der Unternehmensrisiken im CMRM-Modell kann für die Risikosteuerung eine Priorisierung der erforderlichen Konflikt- und Risikobewältigungsmaßnahmen vorgenommen werden.

Die Konfliktbearbeitung kann dabei sowohl streitbezogen (Deeskalation des Konflikts) als auch schadensbezogen (Reduzierung/Relativierung der Schadensrelevanz) erfolgen.

¹²⁰ Vgl. Knobloch, Konfliktodynamik 2012, S. 229-231, sowie Knobloch in: Gläber/Kirchhoff/Wendenburg, S. 382-387.

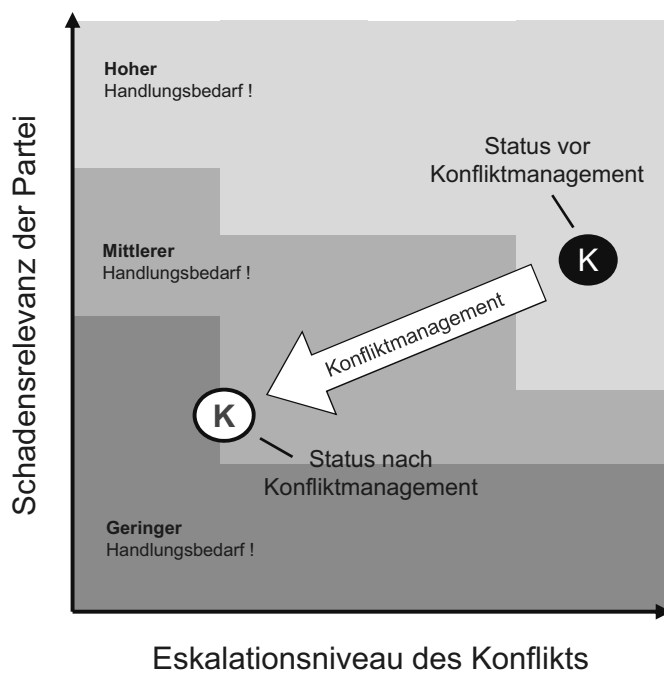


Abbildung 19: Konzeption der Conflict-Map und Konfliktmanagement

Als Beispiel für eine schadensbezogene Konfliktbearbeitung kann die Erschließung alternativer Bezugsquellen genannt werden, wenn die Geschäftsbeziehung mit dem bisherigen Lieferanten (Single Sourcing) durch einen eskalierenden Konflikt gefährdet wird.