



# Audit Committee Quarterly

II / 2018

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

**Audit Committee  
Institute e.V.**

Gefördert durch



## GESCHÄFTSMODELL



**Audit Committee Institute e.V. (ACI)**  
THE SQUARE • Am Flughafen 60549 Frankfurt am Main  
Telefon +49 69 9587-3040 Fax +49 1802 11991-3040  
E-Mail [aci@kpmg.de](mailto:aci@kpmg.de) [www.audit-committee-institute.de](http://www.audit-committee-institute.de)

**Prof. Dr. Ludger Heidbrink und Dr. Alexander Lorch:**  
Anreize und Boni für ethisches Handeln in  
Unternehmen

**Prof. Dr. Ludger Heidbrink und Dr. Alexander Lorch**

# Anreize und Boni für ethisches Handeln in Unternehmen

Ethisches Handeln in Unternehmen muss angemessen in den Unternehmensstrukturen verankert werden. Bonus- und Anreizsysteme können ein effektives Instrument sein, ethisches Handeln zu fördern.



**Ludger Heidbrink** (links im Bild) ist Professor für Praktische Philosophie an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel und Vorstandsmitglied der Wertekommission e.V. – Initiative für wertebewusste Führung.

**Alexander Lorch** ist wissenschaftlicher Geschäftsführer des Kiel Center for Philosophy, Politics and Economics (KCPPE) an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel.



In den vergangenen Jahren waren nicht nur zahlreiche namhafte Unternehmen wie Siemens, die Deutsche Bank, Wells Fargo oder Volkswagen in Unternehmensskandale involviert. Auch eine Vielzahl kleiner und mittelständischer Unternehmen sowie zahlreiche Manager\* oder Mitarbeiter wurden infolge rücksichtslosen Verhaltens, Korruption oder Betrugs belangt. Aktuelle Studien belegen, dass Manager zuletzt häufiger über das legale Maß hinaus agierten und tendenziell weniger ethisch angemessen handelten als in den vergangenen Jahrzehnten (Karlsson et al. 2017; Ernst & Young 2017).

Derartige Entwicklungen haben nicht nur finanzielle Konsequenzen für Unternehmen, sondern rufen auch eine generelle Skepsis in der Gesellschaft gegenüber wirtschaftlichen Akteuren hervor – das gesellschaftliche Ansehen von Managern und Unternehmern hat in den vergangenen Jahrzehnten stark gelitten. Dabei wird auf der Suche nach Erklärungen für unmoralisches Verhalten von Unternehmen zumeist das Individuum, das sich falsch verhalten hat, ausfindig gemacht: Der Rogue Trader, der auf eigene Faust Risikosysteme umgangen hat. Der Manager, der schlechte Entscheidungen getroffen hat. Oder Mitglieder des Aufsichtsrats, die ihren Kontrollpflichten nicht nachgekommen sind.

## Strukturelle Aspekte organisationalen Fehlverhaltens

Zwar gibt es durchaus Fälle, in denen individuelle Verfehlungen zu Unternehmensskandalen geführt haben – man denke nur an die Betrugsfälle von Madoff oder Kerviel. Doch lässt sich der Großteil der Unternehmensskandale

dadurch nicht erklären. Denn diese sind häufig eher auf organisationale und strukturelle Aspekte zurückzuführen: Prozesse und Hierarchien, Anreiz- und Beförderungsregime sowie Gruppendenken können dazu führen, dass in Organisationen der individuelle moralische Kompass, zumal unter stets steigendem Wettbewerbsdruck, außer Kraft gesetzt wird, sodass Mitarbeiter und Führungskräfte am Rande der Legalität (oder darüber hinaus) handeln, auch wenn die Hauptursachen in der Unternehmensverfassung liegen.

Unternehmen reagieren darauf seit geraumer Zeit vor allem mit Compliance- und Integrity-Bemühungen. Klare Regeln, Schulungen für angemessenes Verhalten sowie Verhaltenskodizes sollen helfen, Orientierung bei Entscheidungen zu geben und falsches Verhalten von Managern und Mitarbeitern durch Kontrollen zu verhindern. Diese Bemühungen fruchten durchaus – so hat sich gezeigt, dass Ethik- oder Verhaltenskodizes ein probates Mittel sein können, um unmoralisches Verhalten zu reduzieren. Auch Ethikschulungen schaffen ein Bewusstsein und eine Sensibilität für Themen und Sachverhalte, die in moralischen Grauzonen liegen.

## Verzahnung von Compliance- und Anreizstrukturen

Neben der sinnvollen Formulierung derartiger Maßnahmen ist es aber vor allem wichtig, dass diese Strukturen von der Unternehmensführung aktiv unterstützt und effektiv im Unternehmen verankert sind. Die Organisationsstrukturen, die verantwortliches Verhalten fördern sollen, müssen mit organisationalen Zielen und Anreizstrukturen im Einklang stehen. So nützt ein Code of Ethics nur wenig, wenn die Organisation bspw. unrealistisch hohe Gewinnvorgaben setzt und Manager und ihre Mitarbeiter bloß nach Verkaufszahlen oder anderen »

\*Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird für Personenbezeichnungen in diesem Text das generische Maskulinum verwendet, das beiderlei Geschlecht gleichermaßen umfasst.

monetär orientierten Kennzahlen beurteilt und befördert werden. Mitarbeiter können sonst in einen Zwiespalt geraten und sich genötigt fühlen, sich entweder für verantwortliches oder für lukratives Handeln zu entscheiden – was im Zweifel wohl eher nicht zu nachhaltigen Entscheidungen führt.

Ökonomische Anreizsysteme sollten also dahingehend überprüft werden, ob sie mit den zu etablierenden Compliance- und Integrity-Maßnahmen übereinstimmen. Dabei können Anreizsysteme auch so verändert werden, dass sie verantwortliches Handeln direkt fördern und belohnen. Sie zielen dann, neben der üblicherweise honorierten Steigerung des Unternehmenswerts, auf Werte wie Integrität, Stabilität, Kooperation oder Nachhaltigkeit ab. Unternehmen, die ihre Anreizsysteme entsprechend erweitern, setzen damit ein Signal für Führungskräfte und Mitarbeiter und zeigen, dass sie es mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung ernst meinen (vgl. WBCSD 2012).

## Ethische Anreize

In der Unternehmenspraxis werden bereits häufig zusätzlich zu klassischen Shareholder-Kennzahlen solche Kennzahlen berücksichtigt, die das Verhältnis zu anderen Stakeholdern abbilden. Dazu gehören bspw. Ziele der persönlichen Entwicklung, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit oder Mitarbeiterentwicklung. Diese Ziele sind meist noch eher konventionell mit dem Kerngeschäft verbunden sowie relativ leicht nachvollziehbar und messbar.

Herausfordernder wird es, wenn man genuin ethische Anreize in die Unternehmenssteuerung integrieren möchte. In der Praxis lassen sich ethische Anreizstrukturen am besten in Anlehnung an die Förderung nachhaltigen Handelns umsetzen, wo es bereits erprobte Verfahren gibt, variable Vergütungen an Ziele der ökologischen Nachhaltigkeit zu binden (vgl. Ceres 2017). Entsprechend ließe sich die variable Vergütung von Führungskräften an die Einhaltung von ethischen Werten und sozialen Normen koppeln, die sich auf Standards der guten Unternehmensführung beziehen und eine Unternehmenskultur befördern, die illegales und unmoralisches Verhalten erschwert (vgl. Irlenbusch 2018). Studien haben gezeigt, dass Anreize vor allem dann zur Einhaltung sozialer Normen beitragen, wenn sie nicht als Gratifikation oder Sanktion, sondern als *positive Information* für sozial erwünschtes Verhalten wahrgenommen werden (vgl. Bowles 2016). Auf diese Weise lassen sich ethische Faktoren wirkungsvoll in Bonussysteme implementieren und durch eine mehrdimensionale Vergütung auf der Grundlage ökonomischer, ethischer, sozialer und ökologischer Kennzahlen umsetzen.

## Fazit

Im Bestreben, eine verantwortliche Unternehmenskultur zu etablieren, spielen Bonus- und Anreizsysteme eine wichtige Rolle. Sie sind natürlich kein Allheilmittel und allein nicht ausreichend, um ethisches Verhalten in Unternehmen durchzusetzen. Wie die immer wiederkehrenden Unternehmensskandale zeigen, ist es weiterhin erforderlich, dass Standards der guten Unternehmensführung durch sanktionsbewehrte Maßnahmen wie Gesetze, Regeln und Kontrollen abgesichert werden. Ethik und Selbstverpflichtungen der Unternehmen bilden gleichwohl eine notwendige und wirkungsvolle Ergänzung von Rahmenordnungen. Der Aufsichtsrat sollte deshalb gemeinsam mit der Unternehmensleitung entscheiden, worin die ethischen Ziele des Unternehmens liegen, wie die Erreichung dieser Ziele gemessen werden kann und wie Anreize geschaffen werden können, diese Ziele effektiv zu fördern. «

## QUELLEN

Bowles, S. (2016): *The Moral Economy. Why Good Incentives Are No Substitute for Good Citizens.* New Haven/London

Ceres (2017): *Turning point. Corporate Progress on the Ceres Roadmap for Sustainability*

Ernst & Young (2017): *Human instinct – machine logic. Which do you trust most in the fight against fraud and corruption? Europe, Middle East, India and Africa Fraud Survey 2017*

Irlenbusch, B. (2018): *Was der Kollege denkt, was ich denke.* Frankfurter Allgemeine Zeitung, 12.2.2018, S. 18

Karlsson, P.-O./Aguirre, D./Rivera, K. (2017): *Are CEOs Less Ethical Than in the Past? Why more chief executives are losing their jobs after scandals and corporate misconduct.* strategy+business magazine, Issue 87, Summer 2017

WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) (2012): *People Matter Reward. Linking sustainability to pay*