

# I. Teil

## Idee, Theorie, Struktur, Grundlegung, Stand der Forschung, Termini und Erkenntnisinstrumente

### 1 Einleitung

#### 1.1 Gegenstand und Ziele

Unternehmen sind die wichtigsten Nebengebilde der menschlichen Gesellschaft. Kraft ihrer Wertschöpfungsfähigkeiten tragen sie zur Befriedigung der materiellen und geistigen Bedürfnisse ihrer Mitglieder bei.

„Wertet man das Wirken der Unternehmen in makro-soziologischen Kategorien, betreiben sie als Teile des gesellschaftlichen Subsystems „Wirtschaft“ Daseinsfürsorge für das gesamtgesellschaftliche System. Nach der soziologischen Systemtheorie hat die moderne Gesellschaft für die Erfüllung ihrer wesentlichen Funktionen und Aufgaben eigene Subsysteme ausdifferenziert, um das Ganze am Laufen zu halten: Neben der Wirtschaft sind das die Politik..., die Familie und die Wissenschaft. Obwohl sie alle aufeinander angewiesen sind, sind sie nach der Theorie in ihren Regeln und ihrem Verhalten zum großen Teil voneinander unabhängig. Sie formulieren jeweils ihre eigenen Universalitätsansprüche an die Behandlung aller Themen und folgen dabei ihren eigenen Regeln. Nach der Theorie sind sie füreinander blind, sie befolgen relativ „stur“ nur ihre eigenen Parameter und Regeln und sollen sich so allein aus eigener Kraft weiterentwickeln...“<sup>1</sup>.

Der Grundgedanke unternehmerischer Wert- und Nutzenerzeugung hängt in starkem Maße mit Effektivität<sup>2</sup> und Effizienz<sup>3</sup> zusammen. Die für die Erreichung von Unternehmenszielen zweckmäßigen Bedingungen, die geschaffen und lagebedingt nachgesteuert werden, fallen unter den Begriff „Corporate Governance“<sup>4</sup>. Effektivität und Effizienz sind wiederum mit diversen äußeren und inneren Abhängigkeiten verbunden, die auf das angestrebte Ergebnis fördernd oder hemmend einwirken können. Diese Operanden als Indikatoren gezielt mit entsprechenden Hilfsmitteln zu erkennen und sie auf eine Weise zu nutzen, damit sie eine Verbesserung des Wirtschaftsergebnisses bewirken, ist eine der strategischen Führungsaufga-

---

<sup>1</sup> Vgl. Bergwanger, J./ Kullmann, S., Interne Revision 2012, S. 5.

Den Gedanken, dass die Wirtschaft das wichtigste Nebengebilde der menschlichen Gesellschaft ist, entlehnten die Autoren bei Luhmann, N. Die Wirtschaft der Gesellschaft 1988, S. 64.

<sup>2</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2010, S. 783.

<sup>3</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2010, S. 784.

<sup>4</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2010, S. 623.

Vgl. auch Gesetz zur Kontrolle im Unternehmensbereich (KonTrag) vom 5. März 1998 im Kontext mit Handelsgesetzbuch und Aktiengesetz (insbesondere § 91 Abs. 2).

ben, denen sich das Management unentwegt stellen muss. Im Ethos des ehrbaren Kaufmanns steckt das

„Leitbild der Betriebswirtschaftslehre stützt sich auf Tugenden, die den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg zum Ziel haben“<sup>5</sup>.

Um den wirtschaftlichen Erfolg dauerhaft zu sichern, ist Strategie<sup>6</sup> unentbehrlich. Unter Strategie wird zumeist das planmäßige Vorwärtsschreiten verstanden. In Wirklichkeit

„... gibt es kaum Strategien, die völlig bewusst entwickelt werden, und ebenso wenige, die sich zur Gänze herausbilden. Das eine Extrem lässt darauf schließen, dass das Unternehmen nichts lernt, das andere, dass es keine Kontrolle hat“<sup>7</sup>.

Erfahrungstatsache ist, dass Wirtschaftsergebnisse auf Unternehmensaktivitäten diverser Wichtung basieren, aus deren Eigenschaften fördernde oder auch hemmende Potenzen hervorgehen können. Dabei handelt es sich um innere und äußere Wirkungselemente, die die Führung des Unternehmens und ihre Kontrollorgane im Rahmen ihrer Strategieverfolgung erkennen, beobachten und beeinflussen müssen. Ihnen ist eigen, dass sie zugleich als immanente Risikoträger wirken und somit die Größe des Wirtschaftsergebnisses mitbestimmen.

Die Arbeit verfolgt das Ziel, eine Spezies innerer Faktoren - dolose Handlungen<sup>8</sup> - herauszugreifen, deren Realexistenz bei Strategiebetrachtungen oft übersehen oder ignoriert wird, obwohl ihre ergebnismindernden Wirkungen eine unternehmensgefährdende Erheblichkeitsschwelle erreichen können<sup>9</sup>. Das Vorantreiben wirtschaftlicher Entwicklung muss sich stets mit einer effizienten Absicherung der erzielten Ergebnisse verbinden. Es handelt sich dabei um eine Schutzschirmfunktion<sup>10</sup>, die ihre Krönung in einem erfolgreichen Compliance-Management findet. Schutzschirmfunktionen dienen der Risikominderung und sind zugleich

---

<sup>5</sup> Klink, D. Der ehrbare Kaufmann - Das ursprüngliche Leitbild der Betriebswirtschaftslehre und individuelle Grundlage für CSR-Forschung, in: „Corporate Social Responsibility“, Zeitschrift für Betriebswirtschaft - Journal of Business Economics, Special Issue 3/2008.

<sup>6</sup> Vgl. zum Strategiebegriff Kapitel 4.27.

<sup>7</sup> Vgl. Mintzberg, H./ Ahlstand, B./ Lampel, J., Strategie Safari 2007, S. 25.

<sup>8</sup> „Dolose Handlungen“ („dolos“= lat. dolosus - arglistig) sind Norm-, Regel- oder Gesetzesverletzungen, begangen durch Unternehmensmitarbeiter, die sich gegen das Unternehmen richten, in dem sie vertraglich beschäftigt sind. Sie werden meist vorsätzlich, selten fahrlässig begangen. Der Terminus „dolose Handlung“ behandelt Kapitel 4.

<sup>9</sup> Erheblichkeit als Kriterium und Maß der wirtschaftlichen Beeinträchtigung behandelt Kapitel 4.7. Während sich das Unternehmen über Wirtschaftswachstum von 2 bis 3 % erfreute, übersah es leichtfertig Verluste durch dolose Handlungen, die später auf 3% des Umsatzes geschätzt worden sind. Eine erfolgreiche Strategie hätte ohne weiteres zur Verdopplung der Wachstumsrate beigetragen.

<sup>10</sup> Erfahrungen zeigen, dass der Schutz von Erfindungen und Neuerungen (z. B. Patentanmeldung) allzu oft nicht präventiv greift und viel zu spät nachgerüstet wird, obwohl es kaum Mühe gemacht hätte, ihn zeitgleich parallel mit zu entwickeln. Gleiches trifft auch auf simple Prozesse im Handelsbereich, die von vornherein nicht auf mögliche Risiken abgecheckt und Schutzmaßnahmen erst in der Folge von Vorkommnissen ergriffen werden. Vgl. NSA-Skandal: Spionage spart den Informationsräubern eigene Entwicklungskosten.

Bestandteile der Prävention. Sie können dazu beitragen, Mindestansprüche an die innere Sicherheit zu erfüllen.

Das Maß der Dinge und zentrale Problemstellung ist die Positivwirkung implementierter Sicherheitsmaßnahmen auf den unternehmerischen Wertschöpfungsakt. Daraus schöpft der wissenschaftliche Anwendungsbezug, indem er für diesen Zweck seinen Beitrag leistet, nämlich den Kausalbeweis des Wirkungszusammenhangs zwischen Wertschöpfungsprozess und dolos verursachter Ergebnisminderung, wofür der folgende Abstract die wichtigsten Zusammenhänge erläutert.

## 1.2 Abstract

Wirtschaftliche Verluste infolge kriminell-doloser Durchseuchung von Teilen des Wertschöpfungsbereichs stellen einen anhaltend belastenden Schädigungsfaktor dar, über dessen reale Ausmaße wirtschaftsleitende Funktionäre in der Regel weitgehend im Unklaren bleiben. Die diesbezügliche Forschung wendet sich gegen die weitverbreitete Unterschätzung des Phänomens und will die negativen Folgen von Unwissenheit, Gleichgültigkeit sowie ignoranter Unterbewertung aufzeigen. Diese, direkt mit dem Wirtschaftsleben verbundene Erscheinung soll als Sinnprovinz fokussiert werden, um die Theorie zu überprüfen, dass auf nicht abgesicherte Wertschöpfungsprozesse gesetzmäßig erhebliche Ertragsverluste folgen. Die Quelle der Verharmlosung scheint sich aus den Bedenken zum Kostenaufwand der Bekämpfung zu speisen - eine Ideologie, die ein zusätzliches Dilemma darstellt. Trotz einer sichtlich breit organisierten gesellschaftlichen Front<sup>11</sup>, die sich seit langem zu formieren scheint, sind derartige fatalistische Positionen nicht ohne weiteres zum Einsturz zu bringen. Sie beziehen sogar neue Nahrung dadurch, indem die Bekämpfungserfolge oft nur als vorübergehende Erscheinungen erlebt werden. Indem das „dolose Virus“ die Fähigkeit entwickelt, sich auf die neuen Bedingungen umzustellen, verzagen die Betroffenen und entscheiden sich zähneknirschend für eine friedliche Koexistenz.

Verschiedene Wissenschaftsdisziplinen streben mit diversen Ansätzen zur Vermeidung kriminell bedingter Wirtschaftsstörungen, wozu dolose Handlungen zu rechnen sind. Hess/ Scheerer geben dazu folgenden Hinweis:

„Eine solche allgemeine Theorie der Kriminalität würde nicht nur Kriminalitätsraten (Makro-Ebene) und kriminelles sowie kriminalisierendes Handeln von Individuen (Mikro-Ebene) erklären, sondern in radikaler Erweiterung herkömmlicher Aufgabenzuweisungen an die Kriminologie alle Phänomene zum Gegenstand der Erklärung machen, die ihren sozialen Sinn von der Kategorie des *crimen* erhalten. Das erlaubt dann die Suche nach Bedingungskomplexen, Eigendynamiken, Wechselwirkungen usw. zwischen den unterschiedlichsten Elementen innerhalb dieser Sinnprovinz wie auch zwischen der Sinnprovinz der Kriminalität und ihrer Umwelt. Zugleich stimuliert eine

---

<sup>11</sup> Vgl. dazu Ausführungen in Kapitel 3.

Theorie auf dieser Grundlage die Generierung neuer Fragestellungen und Einzeltheorien“<sup>12</sup>.

In weiten Teilen gesellschaftlicher Institutionen, die sich mit Kriminalitätsbekämpfung befassen, sowie i.e.S. einer sich selbst schützenden Unternehmenspraxis sind noch keine deutlichen Zeichen bemerkbar, die eine befriedigende Lösung der Problematik zeitnah in Aussicht stellen:

„Unternehmen werden in Bezug auf die Wirksamkeit ihrer eigenen Präventionsmaßnahmen gegen Wirtschaftskriminalität immer selbstbewusster. So empfand 2010 weniger als ein Fünftel der Unternehmen ihre Präventionsmaßnahmen als defizitär“<sup>13</sup>.

Als ein vielversprechender Ansatz drängte zu Beginn der 1990er Jahre das „Compliance-Management“ in die Wirtschafts- und Verwaltungsbereiche. Was zunächst als Modeerscheinung<sup>14</sup> imponierte, führte dank hartnäckigen Vorantreibens durch Wissenschaft und Forschung unter verschiedenen Rechts- und Sicherheitsaspekten zusehends zu mehr Ordnung und Disziplin, wobei erst eine tatsächliche und kontrollierte Regel-Implementierung basisbildende Auswirkungen zeitigt. Auch ein Überstülpen von Funktionalmodellen, mit denen die breit aufgestellte „Sicherheitsindustrie“ Erfolg anpreist, führt nicht zu Fortschritten auf Dauer, wenn die immanenten Wirkungsbedingungen<sup>15</sup> fortbestehen oder geduldet wird, dass sie sich restaurieren können.

Freilich stellten sich mit Einfügung von complianten Elementen keineswegs Automatismen ein, die zum Verschwinden doloser Lästigkeiten führten. Zumindest wuchs eine ideologisch fundierte Tendenz heran, die immer noch fortbesteht und darauf schließen lässt, dass eine wachsende Anzahl von Unternehmen ihren Wirtschaftserfolg stärker in den Kontext mit innerer Sicherheit stellen. Obgleich nun nach über zehn Jahren das Compliance-Management als positives Wirkungsmoment in der Wirtschaftskette wahrgenommen wird, spricht zwar die relativ hohe Anzahl aufgedeckter Delikte im Wirtschaftssektor einerseits dafür, dass sich die unternehmensinternen Erkennungsverfahren verbessert haben, andererseits aber der Durchbruch zum Absterben dieser Spezies wohl nicht unmittelbar bevorsteht. Top-Fachliteratur<sup>16</sup> zeigt, dass diese Thematik insbesondere in der unternehmerischen Eigeninitiative trotz der Fortschrittstendenz nicht nur hierzulande noch zu kurz kommt und diverse Gründe vorzuliegen scheinen, die dafür sprechen, dass innere Sicherheit noch nicht ausreichend zum Erkenntnisobjekt betriebswirtschaftlicher Belange gemacht wird:

„Gefahr durch Wirtschaftskriminalität nimmt zu. Inhaber- und familiengeführte Unternehmen setzen bei den Mitarbeitern auf das Vertrauensprinzip. Doch damit machen sie sich angreifbar, denn die Erfahrung zeigt, dass grundlegende Kontrollmecha-

---

<sup>12</sup> Vgl. Hess, H. und Scheerer, Theorie der Kriminalität, 2003, S. 1.

<sup>13</sup> Vgl. KPMG-Studie zur Wirtschaftskriminalität in Deutschland - Fokus Mittelstand 2010, S. 17.

<sup>14</sup> Vgl. KPMG Thesenpapier, Compliance - Modeerscheinung oder Chefsache? 2011, S. 2.

<sup>15</sup> Vgl. Dunkelfeldproblematik in Kapitel 4.14.

<sup>16</sup> Vgl. Spehl, S./ Gruetzner, T., Corporate Internal Investigations 2012.

nismen wie Funktionstrennung und das Vieraugenprinzip oft vernachlässigt werden<sup>17</sup>.

Die Wissenschaft weist gleichzeitig darauf hin, dass auf Grund der vergleichsweise starken innerwirtschaftlichen Prozessdifferenziertheit oft stark voneinander abweichende dolose Spezifika auftreten, die eine Universalprävention unmöglich erscheinen lassen. Gravierend auffällig erschien, dass die Wissenschaft wenig über filial strukturierte Unternehmen weiß, weder über Führungsfragen, noch über Sicherheitsarchitektur. Insoweit lässt sich behaupten, dass mit den Forschungen Neuland beschritten wird<sup>18</sup>. Diese Erkenntnis motivierte zudem zur Erforschung spezieller Wirkungsfaktoren, die vermuten ließen, dass Filialunternehmen im Vergleich zu anderen möglicherweise in höherem Grad dolos anfällig sind und anders gelagerter Prävention und Investigation bedürfen.

Zum Zwecke der Theorien- und Hypothesenprüfung wurde eine separate und überschaubare filial strukturierte Wirtschaftseinheit ausgewählt, die als „Sinnprovinz“ betrachtet wird. Es handelt sich dabei um „relativ abgeschlossene in sich konsistente Wirklichkeitskonstruktionen, die neben spezifischen, sie von anderen unterscheidenden Inhalten, auch ihre eigene Konstruktionsregeln umfassen“<sup>19</sup>. Mittels wissenschaftlicher Erkenntnismethoden soll in diesem Betrachtungsfeld der Beweis geführt werden, dass erfolgreiche Inhibierung (i.S. von Möglichkeiten, das Zustandekommen bestimmter Vorgänge von vorherein auszuschließen) und dauerhafte Eliminierung doloser Erscheinungen, die sich innerhalb der Wertschöpfungskette bilden konnten, die Wertschöpfung positiv beeinflusst.

### 1.3 Theoretischer Rahmen/ Ausgangsüberlegung

Der theoretische Rahmen wird durch zwei korrespondierende Grundtheorien bestimmt, die von kausalen Wirkungszusammenhängen zwischen Wirtschaftsergebnis und dessen doloser Beeinflussbarkeit (Grundtheorie A) sowie der Eliminierbarkeit doloser Handlungen mit Hilfe dafür eigens geschöpfter kontradoloser Mittel, Methoden und Verfahren (Grundtheorie B) ausgehen. Dabei stellt die „Grundtheorie A“ die primäre theoretische Grundlage dar und bildet die Basis für das „Haus der Wissenschaft“<sup>20</sup>.

Für die Theorienüberprüfung wurde ein Referenzobjekt benötigt. Die Wahl fiel auf ein Wirtschaftsunternehmen, das durch seine handelsbereichsähnliche Filialstrukturierung sowie durch einen hohen Anteil monetärer Transaktionen dolos besonders anfällig und dadurch in besonderer Weise schutzschirmbedürftig erschien. An ihm - als Gegenstand der empirischen Analyse und Synthese - maß sich die Theorienprüfung i. S. der Führung des kausalen Zusammenhangsbeweises.

---

<sup>17</sup> KMPG-Studie, Pressemitteilung v. 12.1.2010, S. 2.

<sup>18</sup> Vgl. Garvin, D. A./ Leveque, L. C., Von Filialisten lernen, 2008, Harvard Business.

<sup>19</sup> Vgl. Matiaske, W./ Nienhüser, W., Sinnprovinzen in der Personalwissenschaft, 2004, S. 118.

<sup>20</sup> Vgl. Töpfer, A., Erfolgreich Forschen, 2010, S.7.

Wirkungszusammenhang A inkludiert ein (meist latent) bestehendes doloses Gefahren- und Risikopotenzial unbekannter Dimension von innen, das (hypothetisch) in der Lage ist, den unternehmerischen Wertschöpfungsprozess erheblich zu beeinträchtigen. Zwar liegt eine solche Erfahrungstatsache - ähnlich einer Binsenwahrheit - nahe, sie ist aber damit - als gravierende wirtschaftsschädigende Folge von Erheblichkeit<sup>21</sup> noch nicht bewiesen. Lügen die Dinge so einfach, so bräuchten sich Wissenschaft, Forschung und Praxis nicht mit appellarischer Eindringlichkeit darum bemühen, den Unternehmen ihre „ungeschützten Flanken“ demonstrativ vor Augen zu führen. Es ist Auftrag der Forschung, „konfigurierte“ Zusammenhänge<sup>22</sup> und ihre tatsächlichen Wirkungen aufzudecken, zu beweisen und zu beschreiben, um dadurch zu höherer und verallgemeinerbarer Erkenntnis zu gelangen.

Mit der Erreichung des Forschungszieles - Verifizierung der Grundtheorie A - würde es absurd und bar jeder Vernunft erscheinen, würden die erlangten wissenschaftlich fundierten Erkenntnisse in wirtschaftsschützender und wertschöpfender Hinsicht fruchtlos bleiben. Folglich zwang die Logik der erzielten neuen Erkenntnisse zu einem nächsten Schritt, der sich in der Formulierung der Grundtheorie B niederschlug: Dem Fruchtlosbleiben der erzielten Zusammenhangserkenntnisse zur Grundtheorie A war in einer Weise entgegenzuwirken, indem gegen die bewiesenen wirtschaftsschädigenden Folgen wissenschaftlich fundierte Kontermaßnahmen kreiert und implementiert werden. Allerdings reichte allein ihre Schöpfung und Implementierung nicht aus. Für Ihre Verifizierung benötigte sie den Praxisbeweis.

Die grundtheorienbasierten Erklärungen werden in den beiden folgenden Kapiteln vertieft. Die Grundtheorien basieren auf mehreren Hypothesen<sup>23</sup>, die sich aus der Gestalt des eingangs erwähnten Untersuchungsobjektes ergeben.

---

<sup>21</sup> Vgl. Terminus Erheblichkeit in Kapitel 4.7.

<sup>22</sup> Vgl. Wittgenstein, L. J. J., 2013, Tractatus Logico-Philosophicus, S.13, 2.0272: „Die Konfiguration der Gegenstände bildet den Sachverhalt.“ 2.031: „Im Sachverhalt verhalten sich die Gegenstände in bestimmter Art und Weise zueinander.“

<sup>23</sup> Vgl. die wichtigsten Hypothesen:

1. Zwischen Ordnung und Sicherheit (QM) und dem Wirtschaftsergebnis besteht ein direkter kausaler Zusammenhang.
2. In familiengeführten Unternehmen dominiert das Vertrauensprinzip, Kontrollmaßnahmen werden als Missbrauchsvotum gedeutet.
3. Filialunternehmen tragen ein erhöhtes immanentes Risiko, Opfer von Innentätern zu werden.
4. Günstige monetäre Zugriffsmöglichkeiten am „Tatort Arbeitsplatz“ erleichtern doloses Verhalten von Unternehmensmitarbeitern.
5. In geldnahen Bereichen besteht prinzipiell ein erhöhtes doloses Risiko.
6. „Günstige“ Wirtschaftsergebnisse verblenden die Sicht auf Risikobereiche.
7. Verblendete Risikosicht fördert die Dunkelfeldbildung.
8. Je länger Dunkelfelder doloser Latenz bestehen, umso größer ihre Persistenz, umso schwieriger ihre nachhaltige Auflösung.
9. Innentäter sind in der Position, bestehende Tatverdeckungsmöglichkeiten auszunutzen, neue zu schaffen und Kontrollwirkungen zu vereiteln.
10. Ausarbeitung und Implementierung von präventiven MMV führen zu einem Abschreckungseffekt, erhöhen den Verfolgungsdruck sowie das Entdeckungsrisiko und können zur Verdrängung doloser Handlungen führen.