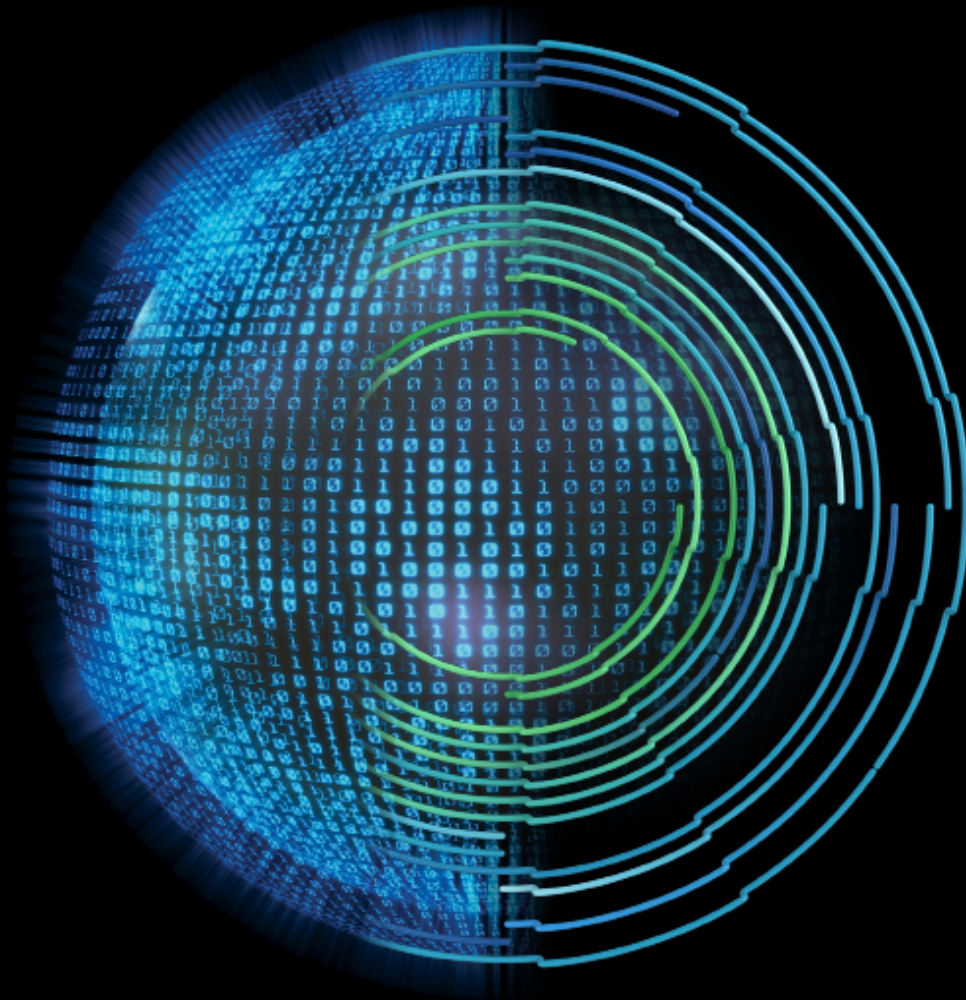




Die Bedeutung von Kultur im Kampf gegen Finanzkriminalität

Die Umsetzung und Implementierung des Behaviour FIRST Frameworks im Kampf gegen Finanzkriminalität

Ausgangssituation

In Folge der Finanzkrise haben die Aufsichtsbehörden die Unternehmenskultur und das Verhalten der Mitarbeiter:innen als Risikofaktor hervorgehoben. Es wurden Regulierungsinitiativen ergriffen, indem Strukturen, Prozesse und die Regulatorik angepasst und verstärkt wurden, nichtsdestotrotz mussten in den darauffolgenden zehn Jahren die 20 weltweit größten Banken Strafoder Vergleichszahlungen in Höhe von knapp 440 Milliarden Euro aufgrund Fehlverhaltens in der Organisation bezahlen¹. Insbesondere entstanden diese durch Verstöße gegen die Integrität des Unternehmens, indem Mitarbeiter:innen nicht entsprechend des Verhaltenskodex gehandelt haben. Ein jährliches Geldwäschevolumen von etwa 100 Milliarden Euro allein in Deutschland, der Großteil davon entfallend auf den Finanzsektor, führte nicht nur zu einem schwindenden Vertrauen der Kund:innen und Anleger:innen in das Finanzsystem, sondern auch zu einer geringeren Ausschöpfung des Marktpotentials der Institute selbst. Jeder Euro an gezahlter Strafe hätte das Potential einer Kreditvergabekapazität in Höhe von mehr als 20 Euro!²

Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur?

Es ist zu erkennen, dass es mehr als nur einer Verschärfung der Richtlinien bedarf, um kriminellen Handlungen präventiv entgegenzuwirken oder zu deren Aufdeckung beizutragen. Um in einem von regulatorischer Dynamik geprägten Umfeld weiterhin bestehen und agil reagieren zu können, reicht es deshalb nicht aus, starren Regelwerken zu folgen. Vielmehr kann eine fest verankerte Kultur, deren Werte aktiv gelebt werden, zu einer Reduzierung des Risikoprofils beitragen. Eine dadurch mögliche Stärkung der Reputation oder auch Reduzierung von Strafzahlungen können den Finanzinstituten Stabilität und Sicherheit auf dem Markt geben.

Wo wir ansetzen

Die reine Formulierung der Unternehmenskultur und deren Kommunikation ist nicht ausreichend. Vielmehr geht es darum, ein kontinuierliches Bewusstsein über die gewünschte Ausrichtung des Unternehmens zu schaffen und mit welchen Maßnahmen diese Ziele erreicht werden können³. Um dem unerwünschten Verhalten von Mitarbeiter:innen im Kampf gegen Finanzkriminalität entgegenzuwirken, liegt unser Fokus der Beratung in der ganzheitlichen Verhaltensänderung, ausgerichtet auf eine angemessene Unternehmenskultur mit einem Hauptaugenmerk auf der Reduzierung des Risikoprofils. Denn letztlich sind es die Mitarbeiter:innen und deren Verhalten, welche maßgeblich zum Erfolg eines Risikomanagements beitragen. Deloitte's Behaviour FIRST Framework ist dahingehend auf die nachhaltige Transformation der Verhaltensweisen im Rahmen der Unternehmenskultur ausgerichtet.

Unter der Unternehmenskultur verstehen wir dabei die Verknüpfung von Normen, Sicht- und Verhaltensweisen mit der Identität des Unternehmens oder der Institution. Als spezifischer Teil der Unternehmenskultur versteht die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) unter der von ihr genannten „Risikokultur“ dabei allgemein die *“(...) Art und Weise, wie Mitarbeiter des Instituts im Rahmen ihrer Tätigkeit mit Risiken umgehen (sollen). Die Risikokultur soll die Identifizierung und den bewussten Umgang mit Risiken fördern und sicherstellen, dass Entscheidungsprozesse zu Ergebnissen führen, die auch unter Risikogesichtspunkten ausgewogen sind.”*

Wie kann Finanzkriminalität entstehen?

Am Anfang eines Delikts steht in der Regel ein innerlicher Druck, welcher das Verhalten motiviert, indem eine illegale Handlung als Lösung eines Problems in Betracht gezogen wird. Die Lösung des Problems steigert demnach die

Empfänglichkeit für Anreize zum Missbrauch der Vertrauensstellung. Die passende Gelegenheit, geknüpft an die innere Rechtfertigung, bei der die illegale Handlung zu einer akzeptablen Handlung rationalisiert wird, führt folglich zum Begehen des Delikts. Der Soziologe Dr. Donald Cressey bezeichnet diese drei maßgeblichen Faktoren – Motivation, Gelegenheit und innere Rechtfertigung – als „Fraud Triangle“⁴.

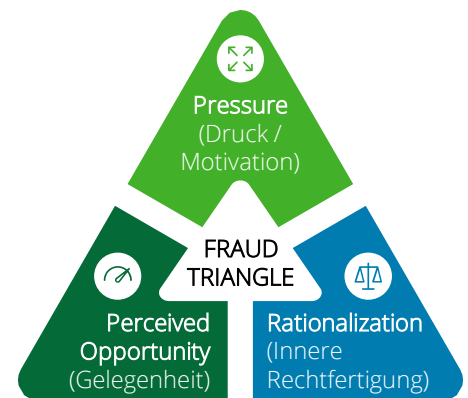


Abb. 1: Fraud Triangle

Es stellt sich folglich die Frage, an welchem Punkt angesetzt werden sollte und welche Maßnahmen und Vorkehrungen vorgenommen werden können, um einen strafbaren oder zumindest fahrlässigen Umgang mit Risiken innerhalb der Institution zu vermeiden. Welche Möglichkeiten dafür in der Regulatorik und vom Gesetzgeber gefordert sind, werden im Folgenden erläutert.



1. The CBR Conduct Costs Project

2. Monatsbericht des BMF April 2016 (bundesfinanzministerium.de); Carney, M., "Building real markets for the good of the people", Speech given at the Lord Mayor's Banquet for Bankers and Merchants of the City of London at the Mansion house, London, 2015

3. Mayberry, Matt: Culture Is the Way How Leaders at Every Level Build an Organization for Speed, Impact, and Excellence, 2023

4. Donald R. Cressey, Other People's Money (Montclair: Patterson Smith, 1973) p. 30.

Gesetzliche Grundlagen und regulatorische Anforderungen

Die BaFin gibt in ihrem Rundschreiben bezüglich der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) einen praxisnahen Rahmen für die Ausgestaltung des Risikomanagements der Institute vor. Unter Abschnitt AT 3 „Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung“ wird u.a. beschrieben, dass die Geschäftsleitung für „die ordnungsgemäße Geschäftsorganisation und deren Weiterentwicklung verantwortlich“ ist und schreibt ihnen somit die Verantwortung des Risikomanagements zu⁵. Dies wird nach deutschem Recht auch z.B. durch das Kreditwesengesetz gefordert (Vgl. § 25a Abs. 1 KWG). Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, ist die Integration einer angemessenen Unternehmenskultur in des Risikomanagement notwendig. Um dies zu erreichen, wurde vom Finanzstabilitätsrat (FSB) ein Leitfaden zur Interaktion von Aufsicht und Finanzinstituten hinsichtlich der dort bezeichneten „Risikokultur“ veröffentlicht⁶. Die BaFin greift dabei auf die in der Veröffentlichung genannten vier Indikatoren zur angemessenen Risikokultur zurück. Die vier Indikatoren umfassen die Leitungskultur (Tone from the Top), Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter:innen (Accountability), eine offene Kommunikation und kritischen Dialog (Effective Communication and Challenge) sowie angemessene Anreizstrukturen (Incentives). Unter der Leitungskultur (**Tone from the Top**) wird das Verhalten der Leitungsorgane und deren Vorbildfunktion verstanden. Ein vorher definiertes Wertesystem oder ein Verhaltenskodex sollte sich im Verhalten widerspiegeln, sodass dies eine Grundlage für das Verhalten der Mitarbeiter:innen bildet und über die gesamte Organisation hinweg eingebettet wird⁷. Im Rahmen des zweiten Indikators Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter:innen (**Accountability**) werden klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeit sowie angemessene Eskalationsprozesse festgelegt.

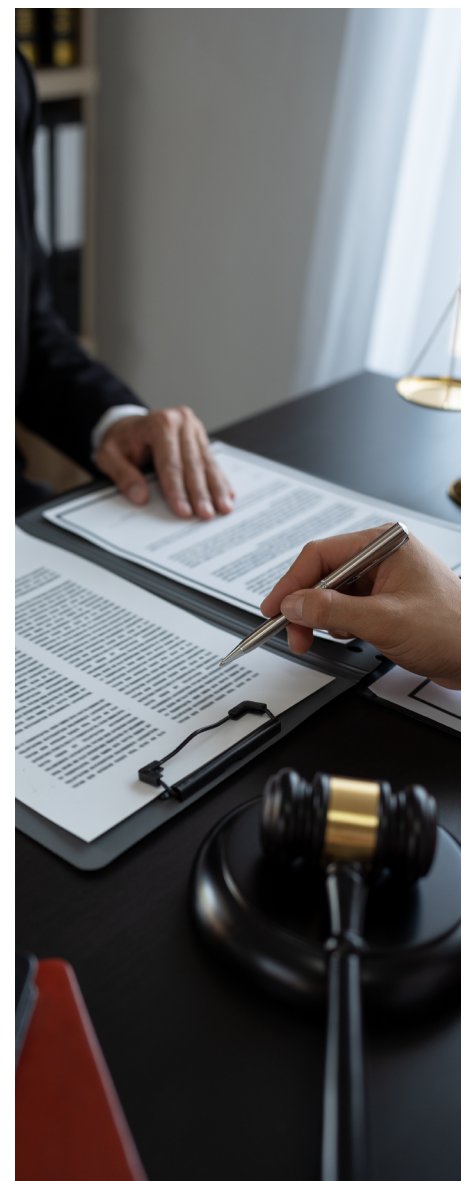
Allen Mitarbeiter:innen sollten die Konsequenzen der eigenen Handlungen bewusst sein, wenn etwa von der erwarteten Verhaltensweise abgewichen wird. Dies dient dazu, das Bewusstsein der Mitarbeiter:innen bezüglich des Umgangs mit unkalkulierbaren Risiken zu schärfen⁸. Als dritter Indikator wird die offene Kommunikation und der kritische Dialog (**Effective Communication and Challenge**) festgesetzt, welche die große Herausforderung an die Führung und die Mitarbeiter:innen unterstreicht und eine notwendige Transparenz und die Förderung des offenen Dialogs bezweckt. Mitarbeiter:innen benötigen die Sicherheit, sich vertraulich und ohne Sorge vor Nachteilen äußern zu können, sollten sie etwas beobachten, das sie als unethisch oder nicht richtig empfinden. Als vierter und letzter Indikator werden angemessene Anreizstrukturen (**Incentives**) gesehen. Um das gewünschte ethische und ökonomische Verhalten zu erreichen, ist es unerlässlich, die Mitarbeiter:innen zu motivieren, sich entsprechend dem Wertekodex zu verhalten. Dies kann durch materielle und immaterielle Anreize geschaffen werden, wobei die intrinsische Motivation in den Fokus gesetzt werden sollte⁹. An einem fehlenden Regelwerk mag es in Anbetracht der genannten regulatorischen Anforderungen nicht in allen Fällen von unerwünschtem Fehlverhalten liegen.

Behaviour First Framework

Um Finanzkriminalität in Anlehnung an den praxisnahen Rahmen der BaFin nun konkret zu begegnen, muss ganzheitlich auf die Organisation geblickt und eine angemessene Unternehmenskultur implementiert werden, die zugleich der Regulatorik Rechnung trägt. Dafür sind zwar etablierte Prozesse und Strukturen ein erster Schritt, allerdings sind es die Mitarbeiter:innen, die diese Strukturen und Prozesse leben. Finanzkriminalität ist nicht zuletzt ein Verhalten, sodass bei einer Transformation auch eben dieses in die Mitte des Ansatzes gestellt werden muss. Gewünschte Verhaltensänderungen

herbeizuführen ist jedoch schwierig. Traditionelle Ansätze zur Veränderung, Schulungen und andere Kommunikation reichen hier oftmals nicht aus, um ein gewünschtes Verhalten nachhaltig zu verankern.

Das Behaviour FIRST Framework von Deloitte zeigt auf, wie durch eine verhaltensorientierte, angemessene Kultur der Finanzkriminalität langfristig vorgebeugt werden kann.



5. https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Rundschreiben/dl_rs1021_MaRisk_pdf_BA.pdf?__blob=publicationFile&v=3

6. FSB: Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture - A Framework for Assessing Risk Culture: https://www.fsb.org/wp-content/uploads/140407.pdf?page_moved=1

7. https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Fachartikel/2015/fa_bj_1508_risikokultur.html

8. https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Fachartikel/2015/fa_bj_1508_risikokultur.html

Unser Behaviour FIRST Framework

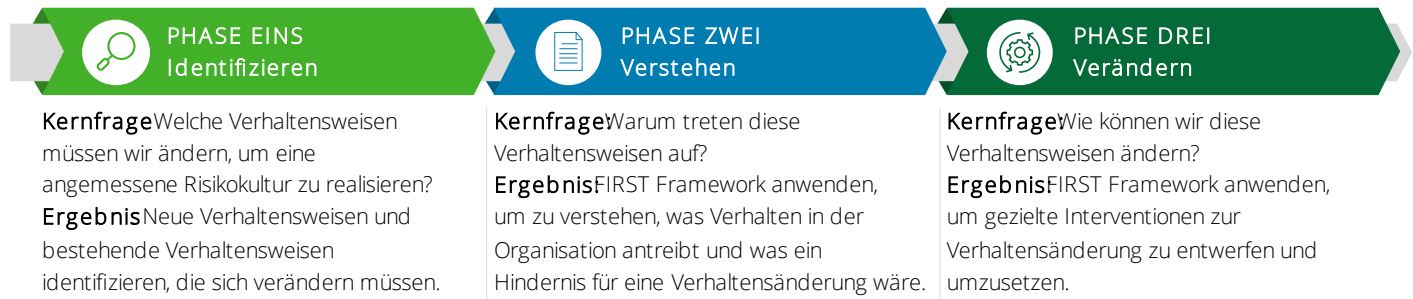


Abb. 2: Behaviour FIRST Framework

Zunächst werden in der **Identifikationsphase** gewünschte sowie ungewünschte Verhaltensweisen identifiziert, welche Finanzkriminalität verhindern bzw. begünstigen. Dabei wird sowohl der aktuelle als auch der Zielzustand betrachtet und die einzelnen Verhaltensweisen priorisiert.

In der nachfolgenden **Verstehensphase** müssen die Treiber des aktuell gezeigten und des noch nicht gezeigten Verhaltens verstanden werden. Hierfür wird im weitesten Sinne auf das „Fraud Triangle“ zurückgegriffen. Die Elemente des Fraud Triangels – Rechtfertigung, Gelegenheit und Motivation – sind direkt mit den jeweiligen Punkten des FIRST Frameworks verknüpft und ermöglichen so eine umfassende Analyse des Verhaltenskontextes.



Abb. 3: First Framework – Elemente

Dabei verbindet unser FIRST Framework die psychologischen Einflüsse (Fundamentals) mit organisatorischen Gegebenheiten (Incentives, Relationships, Stories und Tools), um den Gesamtkontext umfassend zu verstehen. Konkret werden folgende Aspekte betrachtet:

- **Fundamentals & Relationships:** An dieser Stelle untersuchen wir, wie Mitarbeiter:innen ihre Handlungen rechtfertigen, wenn sie gegen interne Richtlinien verstoßen, die darauf abzielen, Finanzkriminalität zu verhindern. Wir analysieren auch das Verantwortungsbewusstsein, das die

Mitarbeiter:innen zeigen. Ebenso betrachten wir die Beziehungen zwischen Mitarbeiter:innen, darunter auch Mitarbeiter:innen der Führungsebenen innerhalb des Unternehmens, die Auswirkungen auf Rechtfertigungen haben könnten.

- **Incentives:** In diesem Zusammenhang konzentrieren wir uns auf Anreizstrukturen und Belohnungen, die im FIRST Framework eine zentrale Rolle spielen. Diese Faktoren sind eng mit der Motivation der Mitarbeiter:innen verknüpft, ihr Verhalten anzupassen.

- **Stories & Tools:** Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf den Stories im Unternehmen, beispielsweise in Form von der Mission oder verankerten Werten. Ebenso konzentrieren wir uns auf Prozesse und Strukturen, die in den Finanzinstituten gelebt werden. Diese Elemente können eine Rolle bei der Schaffung von Gelegenheiten spielen, indem sie bestimmte Verhaltensweisen fördern oder einschränken und somit Einfluss auf die Gelegenheiten haben, die sich den Mitarbeiter:innen bieten.

In der letzten Phase, der **Veränderungsphase**, werden gezielte Maßnahmen eingeführt, um die gewünschten Verhaltensänderungen zu festigen. Dabei werden die erkannten psychologischen und organisatorischen Treiber aus dem FIRST Framework genutzt, um das Verhalten langfristig zu beeinflussen. Ein Beispiel für eine solche Maßnahme kann die Implementierung eines regelmäßigen Feedback-Systems sein, dass den Mitarbeiter:innen ihre Fortschritte bei der Einhaltung der internen Richtlinien aufzeigt und ihnen gleichzeitig individuelle Anreize bietet, die mit den Unternehmenszielen in Einklang stehen. Dies fördert nicht nur eine Kultur der Verantwortlichkeit, sondern nutzt auch den Anreizaspekt, um positive Verhaltensänderungen zu unterstützen.

Ein weiteres Konzept, welches in dieser Phase angewandt werden kann, ist Nudging. Hierbei geht es darum, subtile Anreize zu setzen, die das gewünschte Verhalten auf natürliche Weise fördern, ohne Zwang oder offensichtliche Beeinflussung. Ein alltägliches Beispiel stellt die Förderung der intrinsischen Motivation durch etwa

“Social Comparison“ dar (z.B. “80% deiner Peergruppe haben bereits Feedback gegeben, du auch?“). Diese Platzierung von wichtigen Informationen an strategischen Stellen im Arbeitsumfeld kann dazu beitragen, das Bewusstsein für diese Thematik zu schärfen und somit die Entscheidungen der Mitarbeiter:innen zu beeinflussen.

Zusammenfassend werden bei dem Behaviour FIRST Framework in den jeweiligen Phasen das "Fraud Triangle" sowie die Mindestanforderungen an das Risikomanagement mit einem verhaltensbasierten Ansatz adressiert. Von der Identifikation über das Verstehen bis hin zur Veränderung wird psychologischen Einflüssen sowie organisatorischen Gegebenheiten Rechnung getragen, um das gewünschte Verhalten zu erreichen.

Fazit

Auch wenn die Unternehmenskultur auf den ersten Blick schwer greifbar sein mag, ist sie doch von hoher Wichtigkeit und unerlässlich für den langfristigen Erfolg und die Nachhaltigkeit eines Instituts.

Die BaFin gibt einen praktischen Rahmen für die Ausgestaltung des Risikomanagements der Institute vor. Diese umfassen u.a. die angemessene Integration einer Unternehmenskultur in das Risikomanagement. Trotz der Regulierungsinitiativen kommt es weiterhin zu Verstößen, welche mit erheblichen Konsequenzen verbunden sind. Reputationsschäden, rechtliche Folgen sowie finanzielle Verluste durch etwa Compliance Strafzahlungen können in diesem Zusammenhang die Folgen einer zwar niedergeschriebenen, aber nicht gelebten Kultur sein. Mit dem Deloitte Behaviour FIRST Framework unterstützen wir Finanzinstitute und Management bei der Umsetzung und Implementierung einer angemessenen Kultur durch gezielte, verhaltensbasierte Maßnahmen. Dabei soll die Verantwortlichkeit der Mitarbeiter:innen gefördert werden und somit potenzielle Risiken frühzeitig erkannt sowie Fehlverhalten bekämpft werden. Durch klare Richtlinien und eine offene Kommunikation soll eine Umgebung geschaffen werden, die finanzkriminellen Handlungen keinen Raum lässt.



Ihre Ansprechpartner



Matthias Rode

Partner
Anti-Financial Crime Advisory
mattrode@deloitte.de



Antonia Flosbach

Senior Manager
Anti-Financial Crime Advisory
mflosbach@deloitte.de



Maximilian Jung

Senior Manager
Human Capital
maxjung@deloitte.de



Lena-Marie Kaufmann

Senior Consultant
Anti-Financial Crime Advisory
lenkaufmann@deloitte.de



Erdal Keser

Senior Consultant
Anti-Financial Crime Advisory
ekeser@deloitte.de



Jessica Göring-Lensing-Hebben

Senior Consultant
Human Capital
jlensing@deloitte.de



Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeitenden liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 457.000 Mitarbeitenden von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.