

# Betrug und Korruption - der leichte Weg zum Wachstum?

Fraud Survey 2015: Europa,  
Naher Osten, Indien und Afrika

■ ■ ■ ■  
The better the question. The better the answer.  
The better the world works.

  
**EY**  
Building a better  
working world



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>1</b>
<b>Zusammenfassung</b>	<b>2</b>
<b>Volatilität - Anstoß für Korruption?</b>	<b>4</b>
<b>Führt Compliance zu Wachstum?</b>	<b>8</b>
<b>Financial Services - von allen Seiten unter Druck</b>	<b>10</b>
<b>Unternehmenswerte nachhaltig schützen</b>	<b>14</b>
<b>Schritt halten - schneller reagieren</b>	<b>16</b>
<b>Engagement entscheidet</b>	<b>18</b>
<b>Befragungsansatz</b>	<b>20</b>
<b>Detaillierte Ergebnisse</b>	<b>21</b>
<b>Kontaktdaten</b>	<b>25</b>

# Vorwort

Die Kosten, die unethisches Verhalten verursacht, sind höher als je zuvor. Schlagzeilen wie „Bank zahlt Rekordsumme an Geldbuße“, „Vergleich über 2,6 Milliarden US-Dollar geschlossen“ und „Kaution von einer Milliarde Euro angeordnet“ stehen nach wie vor auf den ersten Seiten der Wirtschaftsnachrichten.

Unternehmen sehen sich mit immer komplexeren Herausforderungen konfrontiert, die ihr Wachstum hemmen, u. a. Marktvolatilität, geopolitische Instabilität, Ölpreisschocks und Wirtschaftssanktionen. Doch stehen sie auch unter dem unglaublichen Druck, Wachstum zu erzielen. Ist unter diesen Umständen unethisches Verhalten der leichte Weg zum Wachstum? Die Ergebnisse unserer Umfrage mit 3.800 Befragten in 38 Ländern weisen weiterhin auf das bedeutende Risiko hin, dass sich Einzelpersonen unethisch verhalten. Die Befragten offenbaren die menschliche Tendenz zur Rationalisierung des Verhaltens, sei es nun ethisch oder nicht.

Die Risiken von Betrug, Bestechung und Korruption sind weit verbreitet, und Unternehmen dämmen diese Risiken nach wie vor nicht effektiv ein.

- Mehr als die Hälfte aller Befragten und 61 % der Befragten in schnell wachsenden Märkten sind der Ansicht, dass Bestechung und Korruption in ihrem Land gang und gäbe seien. Dennoch berichten 42 % der Befragten, dass ihr Unternehmen über keine Antibestechungsrichtlinie verfüge, bzw. es war ihnen keine bekannt.
- 37 % der Befragten meinen, dass die Geschäftserfolge von Unternehmen in ihren Märkten häufig hochgespielt werden. Dabei haben 20 % unter ihnen das Gefühl, dass ihre Geschäftsleitung das wirtschaftliche Umfeld, mit dem sie konfrontiert sind, nicht versteht.

Nach unserer Erfahrung werden Betrug, Bestechung und Korruption meist durch Hinweise aufgedeckt. Dennoch sagt fast ein Viertel der Befragten, dass ihr Unternehmen keine Whistleblowing-Hotline besitzt.

Training ist eine wichtige Methode, um Mitarbeitern eine Antikorruptionsrichtlinie nahezubringen, doch über ein Drittel der Befragten hat noch nie an einem solchen Training teilgenommen.

Angesichts der Interdependenzen in den heutigen Märkten ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass Sie irgendwo Geschäfte mit einem Unternehmen abwickeln, das nicht effektiv gegen die Gefahren von Betrug, Korruption und unethischem Geschäftsgebaren gewappnet ist.

Das ist eine riskante Angelegenheit. Der Druck, Wachstum zu erzielen und neue Umsatzchancen zu entwickeln, treibt Teams und Einzelpersonen dazu, diese Risiken einzugehen und selbst unethisch zu handeln.

Ist unethisches Verhalten das unvermeidliche Resultat des Wachstumsdrucks, den ein extrem anspruchsvolles Marktumfeld mit sich bringt? Unsere Umfrageergebnisse sprechen dagegen. Gute Compliance und gute ethische Standards können Hand in Hand mit Umsatzwachstum gehen - und tun dies auch.

Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen, die in den letzten zwei Jahren steigende Umsätze verzeichnen konnten, eher diejenigen sind, die von ihren Mitarbeitern als ethisch angesehen werden, nicht nur in der Zentrale, sondern auch verteilt auf ihre Unternehmen in anderen

Ländern. Wir haben außerdem festgestellt, dass diese Unternehmen mit höherer Wahrscheinlichkeit über effektive Compliance-Richtlinien und -Verfahren verfügen und das Management Compliance und Risikominderung engagierter überwacht.

Sind ethisches Verhalten und der Fokus auf Compliance ein Wachstumstreiber? Unseren Ergebnissen zufolge ist gute Compliance weder eine Wachstumshürde noch ein Hemmschuh für Profitabilitätssteigerung. Sie ist vielmehr eine Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg.

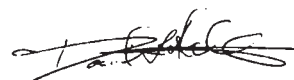
Besonders Finanzdienstleister wissen, mit welchen Kosten Non-Compliance verbunden ist. Unsere Umfrage zeigt, dass sie reagieren. Sie haben in Compliance investiert und verzeichnen den Umfrageergebnissen zufolge positive Auswirkungen ihrer Investitionen. Die Antworten weisen darauf hin, dass diese Unternehmen mit größerem Erfolg Antibestechungsrichtlinien einrichten und von dem starken Einsatz des leitenden Managements für ethische Standards profitieren.

Das Engagement der Unternehmensleitung bleibt nach wie vor ausschlaggebend für die Änderung einer Unternehmenskultur. Es wird heute viel über die Bedeutung des Führungsstils in der mittleren Unternehmensebene gesprochen - aber die Geschäftsleitung steht in der Pflicht. Unsere Ergebnisse zeigen, dass die Leitung überschätzt, wie effektiv sie den Stellenwert hoher ethischer Standards vermittelt.

Ein wirksames und nachhaltiges Integritäts- und Compliance-Programm erfordert ein hohes, anhaltendes Engagement der Top-Führungskräfte. Finanzdienstleister haben gezeigt, wie Veränderungen vollzogen werden können. Doch sie wissen auch, wie viel dazu investiert werden muss.

Für die meisten Unternehmen werden sich die schwierigen Marktbedingungen, mit denen sie sich konfrontiert sehen, in nächster Zukunft wohl kaum ändern. Ungewissheit, verursacht durch politische Entwicklungen - darunter sowohl Wahlen in Schlüsselmärkten als auch Konflikte und Unruhen -, wird weiterhin eine Herausforderung bleiben. Sanktionen gegen einige Länder können unter Umständen aufgehoben werden. Die Geschäftstätigkeit in diesen Ländern bleibt dennoch kompliziert und riskant. Inzwischen bündeln Aufsichts- und Strafverfolgungsbehörden ihre Ressourcen. Sie arbeiten grenzübergreifend und gehen gezielt gegen Unternehmen vor, die durch Betrug und Korruption Wachstum generiert haben. Manch einer mag versucht sein, seine Geschäfte in den grauen Bereichen des ethischen Geschäftsgebarens abzuwickeln. Doch das ist keine ratsame Strategie für die Schaffung nachhaltigen Wachstums.

Wir hoffen, dass diese Studie einen weiteren Beitrag zum Dialog über dieses wichtige Thema bietet, und wir danken allen Umfrageteilnehmern für ihre Antworten.



**David Stulb**  
Global Leader  
Fraud Investigation & Dispute Services

## Zusammenfassung

Unsere Umfrage unter 3.800 Personen in 38 Ländern bestätigt, dass das derzeitige Geschäftsumfeld bedeutende Herausforderungen mit sich bringt. Die Auswirkungen der Marktvolatilität werden durch geopolitische Instabilität und große Preisstürze beim Öl noch verstärkt. Sanktionsregelungen verändern sich, und Unternehmen sehen sich in ihren Geschäftsabwicklungen mit komplizierteren Einschränkungen konfrontiert. Komplexe Risiken – wie Cyberkriminalität – können geschäftliche Abläufe erheblich stören.

Dennoch zeigen unsere Umfrageergebnisse, dass von den meisten Unternehmen zusätzliches Umsatzwachstum erwartet wird. Die Frage ist: Welche Risiken sind Unternehmen bereit einzugehen, um dieses Wachstum zu erzielen?



31 % der Befragten bestätigen, dass ihr Management zunehmend unter Druck steht, in risikobehaftetere Märkte zu expandieren.

### Betrug und Korruption – der leichte Weg zum Wachstum?

Ein Weg, um zusätzliche Einnahmen zu generieren, führt weiterhin in schnell wachsende Märkte. Doch in diesen Märkten bleiben Bestechung und Korruption ein bedeutendes Risiko. So sind 61 % der Befragten in diesen Märkten der Ansicht, dass Korruption weit verbreitet sei. Unsere Ergebnisse zeigen überdies, dass eine signifikante Minderheit in der Lage ist, unethisches Verhalten zu rechtfertigen – etwa das Angebot von Bargeld und Geschenken –, um ihr Unternehmen am Leben zu erhalten.

Viele Befragte sind nach wie vor zu Maßnahmen bereit, die zu Betrug führen könnten.

- ▶ 37 % der Befragten glauben, dass Unternehmen in ihrem Land häufig Geschäftserfolge beschönigen.
- ▶ 12 % meinen, dass sich die Praxis, Lieferanten um eine verzögerte Rechnungsstellung zu bitten, rechtfertigen lasse.
- ▶ 14 % vertreten die Ansicht, dass sich die verfrühte Verbuchung von Einnahmen aus Rabatten von Zulieferern rechtfertigen lasse.
- ▶ 27 % sagen, dass sich die Aushandlung rückwirkender Rabatte von Zulieferern rechtfertigen lasse.

Mehr als einer von fünf Befragten im leitenden Management war sich bewusst, dass in den letzten zwölf Monaten Einnahmen verfrüht erfasst wurden. Der gleiche Prozentsatz hatte von der Untererfassung von Kosten in seinem Unternehmen in den letzten zwölf Monaten gehört.

Unsere Ergebnisse bestätigen: Unabhängig vom Markt ist das Risiko unethischen Verhaltens in neueren Unternehmenseinheiten größer. Auf die Frage, ob sich das Angebot von Barzahlungen rechtfertigen lasse, um ein Unternehmen am Leben zu erhalten, waren Befragte in neuen Unternehmenseinheiten zu über 50 % eher bereit, dies zu bejahen, als Befragte in schon länger bestehenden Unternehmenseinheiten.



Der Anteil der Befragten in wachsenden Unternehmen, die davon überzeugt sind, dass Aufsichtsaktivitäten positive Auswirkungen auf ethische Standards haben, ist dreimal so hoch wie derjenige in Unternehmen mit Umsatzrückgang.

### Wachstum erzielen und Risiken managen

Die Ergebnisse der Umfrage enthielten eine klare Botschaft: Ethisches Geschäftsgebaren und gute Compliance gehen Hand in Hand mit Wachstum.

Manche sehen Compliance nach wie vor als Belastung an – ein Fünftel denkt, die strenge Einhaltung von Antibestechungsrichtlinien würde ihre Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen. Die Ergebnisse belegen jedoch einen eindeutigen Zusammenhang zwischen Unternehmen, die ein Umsatzwachstum erlebt haben, und denjenigen, die von den Befragten als „ethisch“ angesehen werden.

Befragte, die von einem Umsatzwachstum ihres Unternehmens innerhalb der letzten zwei Jahre berichten, tendieren im Vergleich zu denjenigen, die von einem Umsatzrückgang sprechen, eher dazu,

- ▶ die ethischen Standards ihres Unternehmens als „gut“ einzustufen;
- ▶ überzeugt zu sein, dass ihre Unternehmen in anderen Ländern die gleichen ethischen Standards erfüllen;
- ▶ der Meinung zu sein, dass Aufsichtstätigkeiten in ihrer Branche einen positiven Einfluss sowohl auf ethische Standards als auch auf ihre Ergebnisse hatten.

Befragte, die von einem Umsatzwachstum ihres Unternehmens innerhalb der letzten zwei Jahren berichten, sagen im Vergleich zu denjenigen, die von einem Umsatzrückgang sprechen, öfter aus, dass ihre Unternehmen über effektive Compliance-Richtlinien und -Verfahren verfügen. Den Ergebnissen zufolge ist es

- ▶ wahrscheinlicher, dass die Unternehmen Antibestechungsrichtlinien und einen Verhaltenskodex haben und ihre Mitarbeiter an Antibestechungsschulungen teilnehmen;
- ▶ wahrscheinlicher, dass sie klare Strafen für den Verstoß gegen Antibestechungs- und Antikorruptionsrichtlinien (ABAC = anti-bribery/anti-corruption) haben;
- ▶ bedeutend wahrscheinlicher, dass sie in den Augen ihrer Mitarbeiter bereit sind, Personen, die Betrug oder Korruption melden, zu unterstützen.

Die Ergebnisse bestätigen unsere Ansicht, dass effektive Compliance nicht etwa eine Wachstumshürde, sondern vielmehr eine Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg ist.

## Vorbildliche Praktiken verbreiten sich nur langsam

Wenn gute Compliance eine Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg ist, wie sieht diese dann aus?

Richtlinien sind ein Anfang. 42 % der Befragten sagen allerdings, dass ihr Unternehmen über keine Antibestechungsrichtlinien verfüge oder sie nichts davon wissen. Selbst in entwickelten Ländern liegt das Ergebnis bei 41 % - ein sehr hoher Anteil, wenn man bedenkt, wie viel Wert Aufsichtsbehörden und andere Stakeholder auf Richtlinien legen. Auf der positiven Seite ist zu vermerken, dass 91 % der Befragten bei Unternehmen mit vorhandenen Richtlinien angeben, das leitende Management habe sein Engagement für diese Richtlinien ausdrücklich bekundet.

Antibestechungstraining ist eine wesentliche Methode, um Mitarbeitern die Erwartungen des Unternehmens zu übermitteln. Es gibt daher Anlass zur Beunruhigung, dass 37 % der Befragten kein solches Training erhalten haben. Wenn Training stattfindet, scheint es effektiv zu sein: Fast drei Viertel der Befragten, die an einem Training teilnahmen, empfanden es als hilfreich für ihre Funktion.



42 % der Befragten sagen, dass ihr Unternehmen keine ABAC-Richtlinien habe, oder wissen nicht, ob es welche gibt.

## Über den Tellerrand hinaus

Nur die Hälfte der Befragten hat das Gefühl, dass ihre Geschäftsleitung das wirtschaftliche Umfeld, mit dem sie konfrontiert sind, versteht. Dies kann zu unrealistischen Erwartungen und Druck führen. Einfache Schritte - etwa Standortbesuche - können dem abhelfen. Doch weniger als die Hälfte der Befragten berichtet, dass Mitglieder der Geschäftsleitung lokale Einrichtungen mindestens einmal alle sechs Monate besuchen.

Die Wichtigkeit anderer Kommunikationskanäle wie Whistleblowing-Hotlines ist daher eindeutig. Dennoch sagt fast ein Viertel der Befragten, dass ihr Unternehmen keinen Kommunikationskanal dieser Art besitze. Von den Befragten, deren Unternehmen laut ihrer Aussage eine Hotline haben, glauben 42 %, dass eine Meldung immer weiterverfolgt wird.

Unsere Ergebnisse zeigen: Die Branche der Finanzdienstleister wird verstärkt durch Aufsichtsbehörden und Öffentlichkeit geprüft. Finanzinstitute setzen sich aktiver für Compliance ein als Unternehmen in anderen Branchen - doch es bleibt noch viel für sie zu tun.

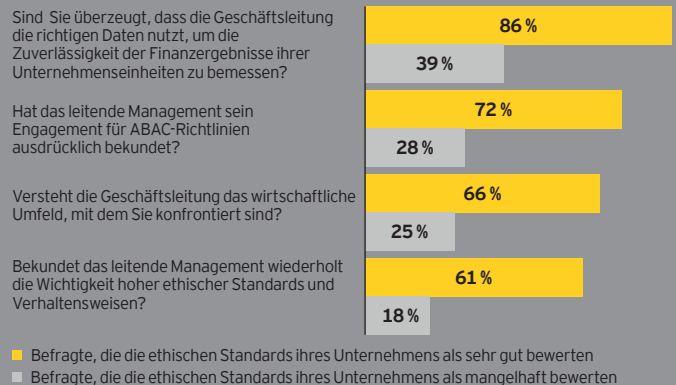
## Entscheidend ist die Haltung der Unternehmensführung

Das Management spielt mit Sicherheit eine wesentliche Rolle im Herbeiführen von Änderungen.

Was wir aus den Ergebnissen herauslesen können, ist, dass leitende Manager ihren Einfluss vielleicht überschätzen. Sie glauben, dass sie die Wichtigkeit hoher ethischer Standards effektiver vermitteln, als dies tatsächlich der Fall ist. 44 % der befragten leitenden Manager sagen, sie würden regelmäßig darauf hinweisen, doch nur 30 % der Mitarbeiter bestätigen dies.

Abbildung 1

### Unternehmenskultur ist Führungsaufgabe



Basis: Befragte, die die ethischen Standards ihres Unternehmens als „sehr gut“ einschätzen (999); Befragte, die die ethischen Standards ihres Unternehmens als „mangelhaft“ einschätzen (554)

Insgesamt bestätigen die Ergebnisse der Umfrage all jene, die in compliancebezogenen Bereichen tätig sind. Es gibt mehrere Beispiele vorbildlicher Praxis - etwa ein Antibestechungstraining.

Ein effektives und nachhaltiges Integritäts- und Compliance-Programm erfordert allerdings bedeutende Investitionen. Den Antworten von Mitarbeitern aus der Finanzdienstleistungsbranche nach können Investitionen dieser Art Organisationen auf die richtige Bahn lenken, doch Befragte aus dieser Branche wissen auch, wie viel investiert werden musste, um dies zu erreichen. Für Vorstände und Aktionäre ist die Botschaft eindeutig: Gute Compliance ist weder eine Wachstumshürde noch ist sie optional. Im derzeitigen Geschäftsumfeld ist Compliance eine entscheidende Komponente für den anhaltenden Erfolg eines Unternehmens sowie seiner Mitarbeiter und Aktionäre.



44 % der Befragten aus dem leitenden Management sagen, sie würden die Wichtigkeit hoher ethischer Standards wiederholt bekunden, doch nur 30 % der sonstigen Mitarbeiter bestätigen dies.

Und die Zukunft könnte noch härter aussehen - durch fortdauernde Ungewissheit infolge politischer Entwicklungen und sich verändernder Wirtschaftssanktionen. Dies könnte betrügerisches und korruptes Verhalten weiter schüren, doch bei zunehmenden Aufsichtsmaßnahmen werden die Kosten solchen Verhaltens noch höher sein. Effektive Compliance wird eine tragende Rolle im Erzielen nachhaltigen Unternehmenswachstums spielen.



# Volatilität - Anstoß für Korruption?

Für viele Unternehmen wurde der Optimismus infolge der Konjunkturerholung durch die negativen Auswirkungen von Volatilität und Ungewissheit überschattet. Oft hat sich der Druck auf Gewinnmargen und Bilanzen durch den Absturz der Ölpreise und geopolitische Faktoren (wie Wirtschaftssanktionen und anhaltende Besorgnis über die Stabilität der Eurozone) verstärkt.

Dennoch wird in diesem Klima von Unternehmen nach wie vor ein bedeutendes Umsatzwachstum erwartet.

Bestechung und Korruption bleiben weiterhin ein großes Risiko, vor allem in schnell wachsenden Märkten, wo 61 % der Befragten Korruption als stark verbreitet einstufen. Betrug ist und bleibt eine Herausforderung: 37 % der Befragten sind der Ansicht, dass die Geschäftserfolge von Unternehmen in ihren Märkten oft hochgespielt werden und Kostendruck von allen Seiten kommt.

## Wachstum - waren alle zu optimistisch?

Unsere Umfrage zeigt, dass für eine Mehrheit der Befragten das Wirtschaftswachstum langsamer war als erwartet. Fast 60 % der Befragten identifizierten dies als eine Behinderung des Wachstums ihres Unternehmens.

**Abbildung 2**  
**Langsameres Wirtschaftswachstum als erwartet**

		% trifft zu	
		Entwickelt	Schnell wachsend
Langsameres Wirtschaftswachstum als erwartet in unserem Land	58 %	54	62
Politische Instabilität in einigen Ländern, in denen wir tätig sind	32 %	25	41
Ungewissheit über unsere Handelsfähigkeit aufgrund von Wirtschaftssanktionen oder Exportkontrollen	24 %	20	30

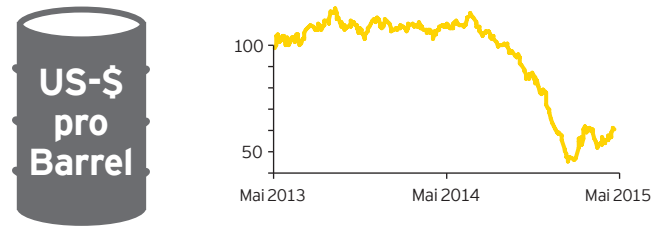
F: Behindern irgendwelche der folgenden Aspekte das Wachstum oder den Erfolg Ihres Unternehmens?

Basis: Befragte insgesamt (3.800); entwickelt (1.600); schnell wachsend (1.100)

Auch eine Reihe weiterer strategischer Risiken stellen Herausforderungen für Unternehmen dar:

- ▶ Ein Drittel der Befragten (41 % in schnell wachsenden Märkten) nennen politische Instabilität als zusätzliche Herausforderung.
- ▶ Ein Viertel aller Befragten identifizieren Ungewissheit bezüglich ihrer Handelsfähigkeit aufgrund von Wirtschaftssanktionen oder Exportkontrollen als zusätzliche Herausforderung.
- ▶ Der Absturz der Ölpreise - um mehr als 40 % zwischen Mai 2014 und Mai 2015 - hat sowohl Gewinner als auch Verlierer mit sich gebracht, und für Länder sowie Branchen, die stark von Ölumständen abhängig sind, waren die negativen Auswirkungen immens.

**Abbildung 3**  
**Absturz der Ölpreise**



Quelle: Europe Brent Spot Price FOB, Daten von der US Energy Information Administration

## Unter Erfolgsdruck

Leitende Manager arbeiten oft mit Prognosen, die auf einer stabilen Geschäftsumgebung oder optimistischen Wachstumserwartungen beruhen. In vielen Fällen sind die gesteckten Ziele nicht erreichbar. Nahezu 60 % der Manager stehen unter erhöhtem Druck, neue Umsatzgelegenheiten aufzutun - doch Wachstumsoptionen sind unter Umständen schwierig zu finden. Anhaltender Druck könnte zu Aktionen führen, die Unternehmen bedeutenden Betrugs- und Bestechungsrisiken aussetzen.



57 %

der Befragten bestätigen, dass Manager unter steigendem Druck stehen, neue Umsatzgelegenheiten zu schaffen.

## Neue Unternehmen - neue Risiken

Investitionen in neue und wachsende Märkte sind eine offensichtliche Lösung, dem Druck nach neuem Umsatz zu begegnen.



31 %

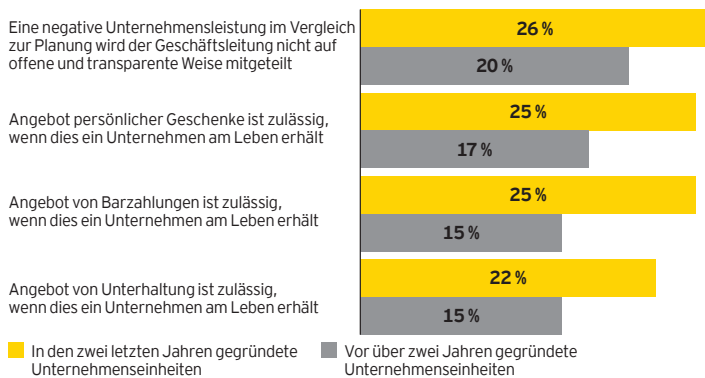
der Befragten bestätigen, dass ihr Management zunehmend unter Druck steht, in risikobehaftetere Märkte zu expandieren.

Doch unsere Befragten in diesen Märkten erleben ebenfalls ein langsames Wirtschaftswachstum als erwartet. So bejahen beispielsweise 75 % der Befragten in Afrika, dass dieses langsamere Wachstum eine Herausforderung darstellt.

Unsere Ergebnisse zeigen überdies besondere Probleme im Zusammenhang mit neuen Unternehmenseinheiten auf. Der Wachstumsdruck auf diese Unternehmen ist sehr intensiv.

Sie scheinen daher eher bereit zu sein, Bestechung als eine akzeptable Reaktion in Betracht zu ziehen. Auf die Frage, ob sich das Angebot von Barzahlungen rechtfertigen lässt, um ein Unternehmen am Leben zu erhalten, waren Befragte in neuen Unternehmenseinheiten zu über 50 % eher bereit, dies zu bejahen, als Befragte in schon länger bestehenden Unternehmenseinheiten.


**Abbildung 4**  
**Neue Unternehmen - größeres Risiko?**



Basis: Befragte insgesamt (3.800); in den letzten zwei Jahren gegründete Unternehmenseinheiten (936); vor über zwei Jahren gegründete Unternehmenseinheiten (2.802)

Was dieses Problem noch verschärft, ist, dass neue Unternehmenseinheiten eher dazu tendieren, schlechte Ergebnisse nicht offenzulegen. Unethische Praktiken bleiben dann unentdeckt.

- ▶ 26 % der Befragten aus neuen Unternehmenseinheiten meinen, eine negative Unternehmensleistung werde der Geschäftsleitung nicht auf offene und transparente Weise vermittelt.
- ▶ 21 % der Befragten bestätigen, dass unethisches Verhalten in ihrem Unternehmen von der Geschäftsleitung nicht bemerkt wird.

 **21 %** der Befragten bejahen, dass unethisches Verhalten oft von der Geschäftsleitung nicht bemerkt wird.

## Indien: Strengere Regulierungen behindern Wachstum nicht unbedingt

Regulierungen sind in Indien im Kommen. Zu den neuesten Regulierungsänderungen zählen die folgenden:

**Der Companies Act 2013** - zielt auf die Schaffung eines besseren Geschäftsumfelds mit robusteren Corporate-Governance-Standards ab.

**Der Lokpal Act** - befürwortet im Januar 2014 vom Präsidenten - schuf ein unabhängiges Organ zur Untersuchung von Korruptionsvorwürfen gegen Regierungsbeamte.

**Corporate-Governance-Normen** - für börsennotierte Unternehmen, festgelegt vom „Securities and Exchange Board of India“, einschließlich Whistleblowing-Richtlinien als Mussvorschrift.

Mehr als 60 % der Befragten in Indien bestätigen, dass Aufsichtsaktivitäten in ihrer Branche positive Auswirkungen auf ethische Standards hatten. Die Verbesserungen zeigen sich auch im Korruptionswahrnehmungsindex 2014 von Transparency International, in dem Indien um neun Plätze auf Rang 85 hochkletterte.

Diese strengere Aufsicht scheint jedoch keine wachstumshemmenden Auswirkungen gehabt zu haben. Indien verzeichnet weiterhin ein bedeutendes Wachstum.

**5 %** durchschnittliches Wachstum seit 2012 (etwas unter den Prognosen 2012 von 5,5 % für den gleichen Zeitraum).<sup>1</sup> Das Wachstum im Finanzjahr 2015-16 soll bei 7,5 % liegen.<sup>2</sup>

**89 %** der Befragten in Indien berichteten von einem Umsatzwachstum in den letzten zwei Jahren.

**96 %** der Befragten in Indien waren optimistisch bezüglich Indiens Wachstumchancen.

<sup>1</sup>Quelle: Internationaler Währungsfonds, World-Economic-Outlook-Datenbank  
<sup>2</sup>Quelle: Weltbankgruppe, Update zu Entwicklungen in Indien, April 2015

## Korruption trotz gewissen Rückgangs immer noch weit verbreitet

Eine gute Nachricht: Weniger Befragte als zuvor bestätigen, dass Bestechung und Korruption in ihrem Land weit verbreitet sind (2015: 51 % vs. 2013: 57 %). Mehr als die Hälfte der befragten Länder weist einen Rückgang auf.

Doch die Mehrheit der Befragten bestätigt immer noch weit verbreitete Bestechung und Korruption in ihrem Land, und in schnell wachsenden Märkten beobachten 61 % vielfach korrupte Praktiken.

## Betrugsrisiken bleiben trotz aufsehenerregender Fälle bestehen

Aufsehenerregende Fälle falscher finanzieller Angaben und strafrechtlicher Ermittlungen zu Bilanzierungsunregelmäßigkeiten haben scheinbar nicht zu einer Reduzierung von Betrugsrisiken geführt.

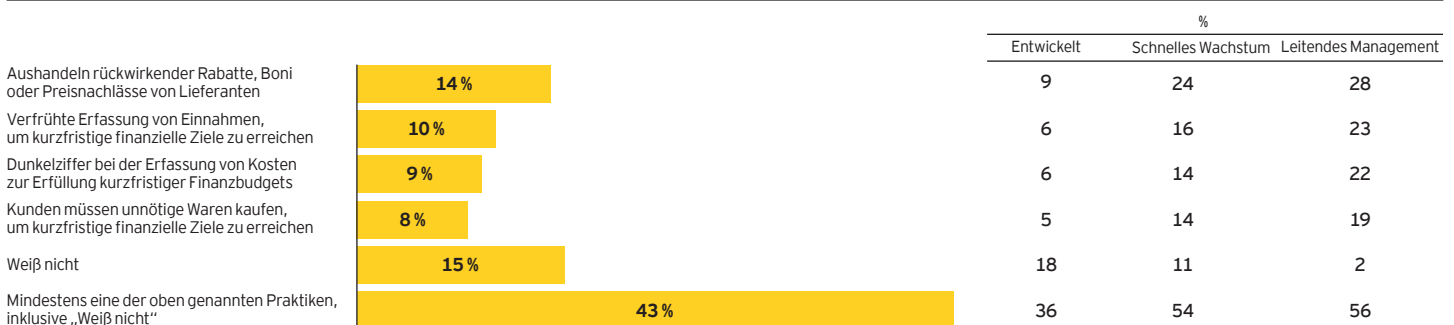
Unsere Umfrage bestätigt, dass einige Mitarbeiter bereit sind, falsche Finanzdaten anzugeben. 37 % der Befragten glauben, dass Unternehmen in ihrem Land häufig Geschäftserfolge beschönigen. Über 150 der Befragten gaben an, dass sich Falschdarstellungen der Unternehmensleistung rechtfertigen lassen, doch noch mehr sind bereit, Maßnahmen zu treffen, die zu einer Bilanzmanipulation führen könnten:

- ▶ 12 % meinen, dass sich die Praxis, Lieferanten um eine verzögerte Rechnungsstellung zu bitten, rechtfertigen lasse (16 % in schnell wachsenden Märkten).
- ▶ 14 % sagen, dass sich die verfrühte Verbuchung von Einnahmen aus Rabatten von Zulieferern rechtfertigen lasse (23 % in schnell wachsenden Märkten).
- ▶ 27 % sagen, dass sich die Aushandlung rückwirkender Rabatte von Zulieferern rechtfertigen lasse (39 % in schnell wachsenden Märkten).

Dies ist nicht nur ein theoretisches Risiko. Laut unserer Umfrage findet die Manipulation von Ergebnissen tatsächlich innerhalb von Unternehmen statt. Mehr als einer von fünf Befragten im leitenden Management war sich bewusst, dass in den letzten zwölf Monaten Einnahmen im Unternehmen verfrüht erfasst wurden. Der gleiche Prozentsatz hatte von der Untererfassung von Kosten in seinem Unternehmen in den letzten zwölf Monaten gehört.

**37 % der Befragten glauben, dass Unternehmen in ihrem Land häufig Geschäftserfolge beschönigen.**

**Abbildung 5**  
**Das Manipulieren von Ergebnissen**



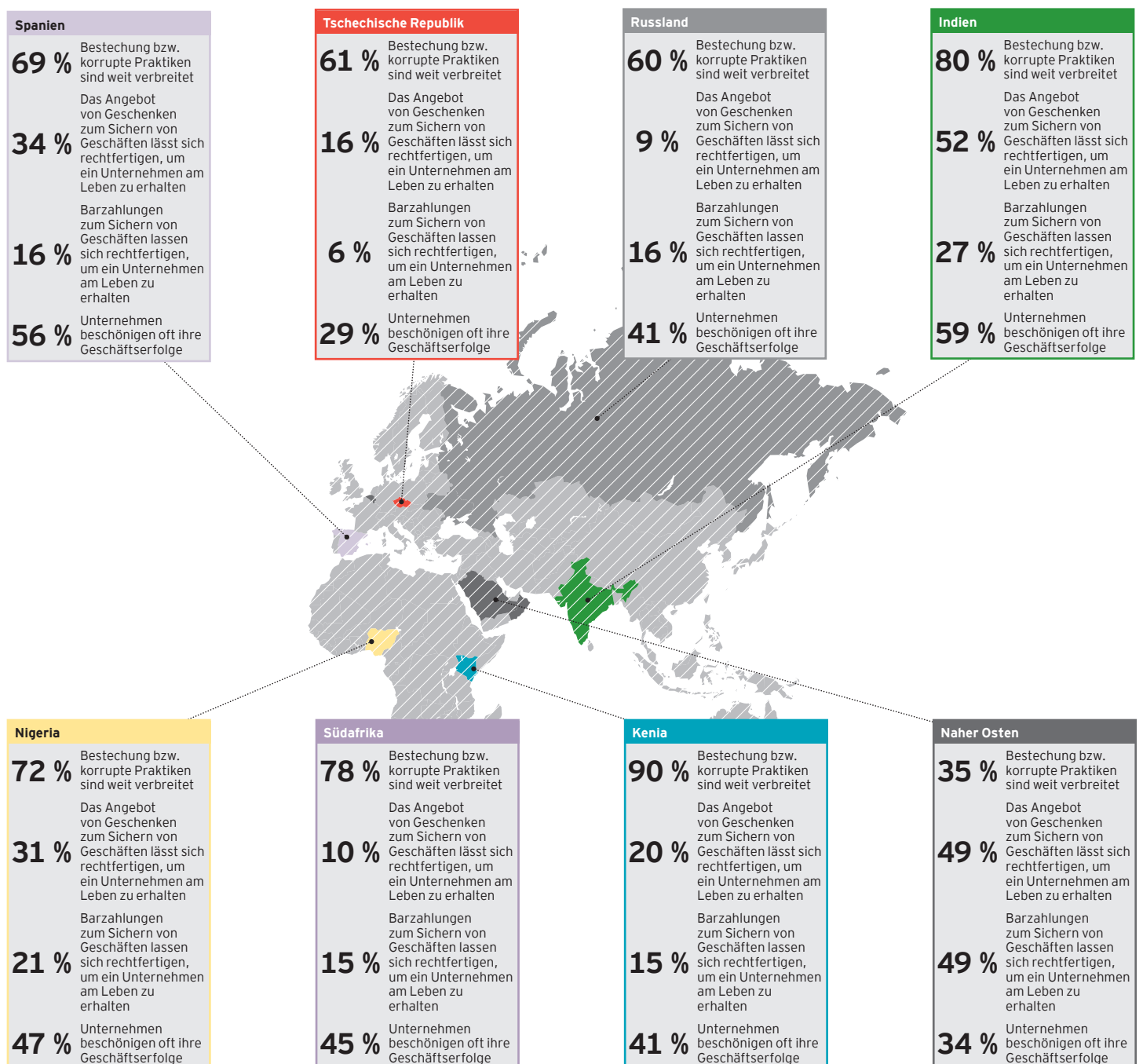
F: Von welchen der folgenden Praktiken in Ihrem Unternehmen haben Sie in den letzten zwölf Monaten gehört (wenn überhaupt)?

Basis: Befragte insgesamt (3.800); entwickelt (1.600); schnell wachsend (1.100); leitende Manager (288)



Unsere Resultate unterstreichen die Probleme in Verbindung mit Geschäftstätigkeiten in allen Märkten – Betrug, Bestechung und Korruption sind in verschiedensten Regionen weit verbreitet. Doch diese Risiken manifestieren sich in den einzelnen Ländern auf unterschiedliche Weise. So bieten unseren Ergebnissen nach Mitarbeiter in Russland eher Bestechungsgelder als Geschenke an, während in Indien Geschenke üblicher sind. Unternehmen müssen diese Nuancen verstehen, um effektive Integritäts- und Compliance-Programme zu implementieren.

**Abbildung 6**  
**Betrug, Bestechung und Korruption in Europa, dem Nahen Osten, Indien und Afrika**



Basis: Befragte insgesamt (3.800)

## Führt Compliance zu Wachstum?

Unsere Umfrageergebnisse zeigen eine menschliche Wahrheit auf: Leute führen gerne Geschäfte mit Leuten, denen sie vertrauen. Befragte, die bei Unternehmen mit hohen ethischen Standards arbeiten, verzeichnen auch mit größerer Wahrscheinlichkeit ein höheres Umsatzwachstum.

Manche Mitarbeiter empfinden Compliance nach wie vor als eine Bürde, die der Wettbewerbsfähigkeit schaden kann. Ein Fünftel der Befragten gibt beispielsweise an, die strenge Einhaltung ihrer ABAC-Richtlinien würde der Wettbewerbsfähigkeit schaden.

Doch viele der Ergebnisse vermitteln ein anderes Bild. Gute Compliance und Wachstum scheinen Hand in Hand zu gehen.

Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen, die in den letzten zwei Jahren steigende Umsätze verzeichnen konnten, eher diejenigen sind, die von ihren Mitarbeitern als ethisch angesehen werden, nicht nur in der Zentrale, sondern auch verteilt auf ihre Unternehmen in anderen Ländern. Dieser Zusammenhang wurde bei vielen unserer Fragen festgestellt.

Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen, deren Verhalten von ihren Mitarbeitern als ethisch betrachtet wird, mit höherer Wahrscheinlichkeit ein Umsatzwachstum erleben.

	Ergebnisse von Unternehmen mit Umsatzwachstum	Ergebnisse von Unternehmen mit Umsatzrückgang
Wie schätzen Sie die ethischen Standards bei den Geschäftstätigkeiten Ihres Unternehmens ein?	<b>31 %</b> Sehr gut	<b>18 %</b> Sehr gut
Sind Sie sicher, dass Ihre Unternehmen in anderen Ländern die gleichen ethischen Standards erfüllen?	<b>62 %</b> Ziemlich oder sehr sicher	<b>41 %</b> Ziemlich oder sehr sicher
Unethisches Verhalten - ein blinder Fleck?	<b>19 %</b> Ja	<b>28 %</b> Ja
Haben sich die ethischen Standards in Ihrem Unternehmen in den vergangenen zwei Jahren verbessert, verschlechtert oder sind sie gleich geblieben?	<b>43 %</b> Verbessert	<b>20 %</b> Verbessert
Welche Auswirkungen hatten Aufsichtsaktivitäten in Ihrer Branche auf die ethischen Standards in Ihrem Unternehmen?	<b>30 %</b> Positive Auswirkungen	<b>14 %</b> Positive Auswirkungen
Welche Auswirkungen hatten Aufsichtsaktivitäten in den letzten zwei Jahren auf die Ergebnisse Ihres Unternehmens?	<b>26 %</b> Positive Auswirkungen	<b>8 %</b> Positive Auswirkungen

Basis: Unternehmen, bei denen ein Umsatzwachstum berichtet wurde (2.132); Unternehmen, bei denen ein Umsatzrückgang berichtet wurde (665)

## Verbesserung bei Richtlinien und Verfahren

Die Ergebnisse zeigen ferner, dass Unternehmen, die in den letzten zwei Jahren ein Umsatzwachstum erlebt haben, mit höherer Wahrscheinlichkeit effektive Compliance-Richtlinien und -Prozesse implementiert haben. Im Vergleich zu Unternehmen mit Umsatzrückgang geben Befragte von Unternehmen, die ein Umsatzwachstum erleben, mit höherer Wahrscheinlichkeit an, dass es Richtlinien und Strafen für Verfehlungen gibt, dass sie Training erhalten und dass Mitarbeiter, die Betrug oder Korruption melden, unterstützt werden.

Unseren Ergebnissen zufolge ist gute Compliance weder eine Wachstumshürde noch ein Hemmschuh für Profitabilitätssteigerung. Sie ist vielmehr eine Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg.

## Resultate von Unternehmen mit Umsatzwachstum im Vergleich zu Unternehmen mit Umsatzrückgang

Geben an, dass ihr Unternehmen ABAC-Richtlinien und einen Verhaltenskodex hat

**63 % vs. 53 %**

Haben an ABAC-Training teilgenommen

**69 % vs. 58 %**

Bestätigen die Auferlegung klarer Strafen bei Verstoß gegen ABAC-Richtlinien

**55 % vs. 43 %**

Empfanden ABAC-Training als hilfreich

**75 % vs. 63 %**

Bestätigen, dass Personen, die Betrug oder Korruption melden, Unterstützung finden

**50 % vs. 30 %**

Geben an, dass ihr Unternehmen Datenbanken genehmigter Lieferanten verwendet

**33 % vs. 25 %**

Laut Aussagen unserer Befragten setzt sich das Management in Unternehmen, die ein Umsatzwachstum erlebt haben, stärker für Richtlinien und Verfahren zur Überwachung von Compliance ein. Sie sammeln relevante Daten zur Unterstützung von Entscheidungen und Risikominderung.

Im Vergleich zu Unternehmen, die einen Umsatzrückgang erlebt haben, werden Befragte in Unternehmen mit Umsatzwachstum mit höherer Wahrscheinlichkeit

- ▶ feststellen, dass die Geschäftsleitung mindestens alle sechs Monate lokale Einrichtungen besucht;
- ▶ überzeugt sein, dass die Geschäftsleitung die richtigen Daten nutzt, um die Zuverlässigkeit der Finanzergebnisse der Unternehmenseinheiten zu bemessen;
- ▶ bestätigen, dass das Management diese Daten effektiv nutzt.

Sind ethisches Verhalten und der Fokus auf Compliance ein Wachstumsantrieb? Die Ergebnisse zeigen uns, dass sie zumindest Hand in Hand mit Wachstum gehen können. Unseren Ergebnissen zufolge ist gute Compliance weder eine Wachstumshürde noch ein Hemmschuh für Profitabilitätssteigerung. Sie ist vielmehr eine Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg.



# Financial Services - von allen Seiten unter Druck

Finanzinstitute bleiben nach wie vor das Hauptziel strenger aufsichtsrechtlicher Maßnahmen. Firmen dieser Branche werden weiterhin enorme Geldbußen auferlegt. Die Überprüfung der Branche durch Aufsichtsbehörden und Medien bleibt intensiv.

Immer wieder werden missbräuchliche Verkäufe, Sanktionsverstöße und andere fehlerhafte Kontrollen aufgedeckt. Untersuchungen zu Marktmanipulationen (wie z. B. der LIBOR-Skandal) und andere Ermittlungen üben Druck auf Unternehmen aus. Ebenfalls steigen die Herausforderungen durch neue Risiken wie Cyberangriffe. Schwierigkeiten in der Handhabung vielfältiger und komplexer Datenmengen auf globaler Ebene halten Finanzdienstleister ebenfalls davon ab, Risiken und Probleme zu identifizieren. Dies hemmt ihre Fähigkeit, auf Anfragen von Aufsichtsbehörden zu reagieren.

Trotz solcher Belastungen stehen Unternehmen in dieser Branche unter immensem Wachstumsdruck.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass Finanzinstitute auf diese Herausforderungen reagiert haben - und dass ihre Maßnahmen nach allgemeiner Auffassung zu Verbesserungen von Kultur und Performance geführt haben.

## Marktbedingungen - mehr Druck, größere Herausforderungen

**73 %** Unter höherem Leistungsdruck der Befragten aus der Finanzdienstleistungsbranche bestätigen, dass ihr Management in den nächsten zwölf Monaten unter zusätzlichem Druck stehen wird, eine gute Unternehmensleistung zu liefern, verglichen mit 62 % unter den sonstigen Befragten.

**69 %** Mehr Aufsicht führt zu größeren Herausforderungen der Befragten aus der Finanzdienstleistungsbranche sagen, dass die Aufsicht in ihrer Branche in den letzten zwei Jahren zugenommen habe, verglichen mit 44 % in anderen Branchen. Rund 57 % der Befragten aus der Finanzdienstleistungsbranche bestätigen, dass verschärfte Aufsicht das Wachstum oder den Erfolg ihres Unternehmens stärker eindämmt.

Vor allem führen laut Aussagen von 38 % der Befragten aus der Branche Systeme und Verfahren zum Verhindern und Aufdecken von Geldwäsche zu steigenden Herausforderungen.

**68 %** Stärker betroffen von niedrigerem Wirtschaftswachstum der Befragten aus der Finanzdienstleistungsbranche bestätigen, dass ein langsames Wirtschaftswachstum als erwartet den Erfolg ihres Unternehmens hemmt, verglichen mit 56 % unter den sonstigen Befragten.

## Beeinträchtigt von politischer Instabilität

35 % der Befragten aus der Finanzdienstleistungsbranche bestätigen, dass politische Instabilität in einigen Ländern, in denen sie tätig sind, den Erfolg ihrer Geschäfte hemmt.

## Harte Folgen internationaler Spannungen und Konflikte

26 % der Befragten aus der Finanzdienstleistungsbranche bestätigen, dass Ungewissheit über ihre Handelsfähigkeit aufgrund von Wirtschaftssanktionen oder Exportkontrollen den Erfolg ihres Unternehmens hemmt. Dieser Prozentsatz ist höher als in anderen Branchen, aber dennoch überraschend niedrig, wenn man den hohen Grad an Aufmerksamkeit seitens der Aufsichtsorgane bedenkt.

## Größere Herausforderungen - aber das wird nicht immer als Manko gesehen

Die Umfragedaten zeigen, dass Befragte aus der Finanzdienstleistungsbranche sich stärkerem Druck und größeren Herausforderungen ausgesetzt sehen. Doch sind einige Befragte - im Falle verschärfter Aufsicht - der Meinung, dass diese eine positive Auswirkung habe.


## Abbildung 7 Regulierung - eine berechtigte Einrichtung



F: Haben Aufsichtsaktivitäten in Ihrer Branche eine positive, eine negative oder keine Auswirkung auf ethische Standards in Ihrem Unternehmen?  
Basis: Finanzdienstleister (520); andere Branchen (3.280)

34 % der Befragten aus der Finanzdienstleistungsbranche geben an, dass Aufsichtsaktivitäten eine positive Auswirkung auf die ethischen Standards ihres Unternehmens gehabt haben. Ferner berichten mehr als 24 % der Befragten aus dieser Branche, dass Aufsichtsaktivitäten eine positive Auswirkung auf die Ergebnisse ihres Unternehmens gehabt hätten. (30 % melden keine Auswirkung.)

Insgesamt bestätigen 43 % der Befragten aus der Finanzdienstleistungsbranche, dass sich die ethischen Standards in ihrem Unternehmen in den letzten zwei Jahren verbessert haben - über ein Drittel mehr als unter Befragten aus anderen Branchen.

 **43 %** der Befragten aus der Finanzdienstleistungsbranche bestätigen, dass sich die ethischen Standards verbessert haben.

## Reaktion auf den Druck

Es gibt mehrere Bereiche, in denen unseren Ergebnissen nach Finanzdienstleister hinsichtlich Compliance aktiver sind als andere Branchen.

So berichten beispielsweise Befragte aus der Finanzdienstleistungsbranche mit fast 50 % höherer Wahrscheinlichkeit von der Existenz einer ABAC-Richtlinie und eines Verhaltenskodex als solche aus anderen Branchen (79 % vs. 54 %).

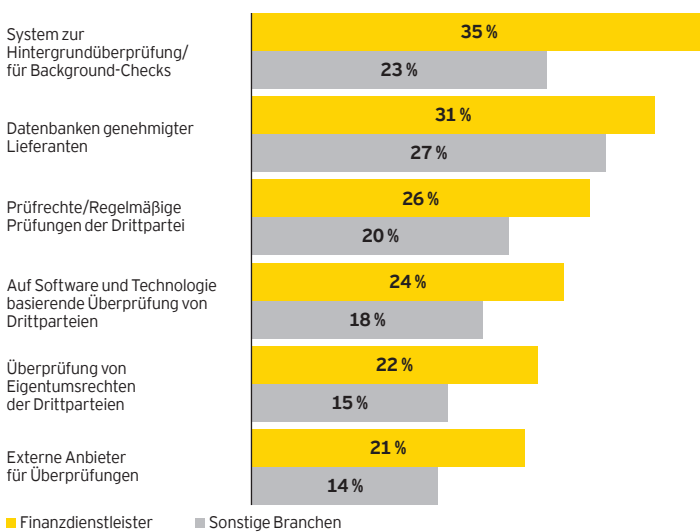
Finanzdienstleister verfügen überdies auch mit weitaus höherer Wahrscheinlichkeit über Systeme und Prozesse zur Minderung von Bestechungs- und Korruptionsrisiken. So ergab unsere Umfrage beispielsweise, dass Finanzdienstleister, was das Management von Risiken in Verbindung mit Drittparteien betrifft, andere Branchen in jeder Hinsicht übertrumpfen.

Hinsichtlich ABAC-Trainings ist nicht nur der Anteil unter den Befragten aus der Finanzdienstleistungsbranche, die an einem Training teilgenommen haben, höher (83 % vs. 60 %), sie fanden die Teilnahme auch mit höher Wahrscheinlichkeit hilfreich (80 % vs. 68 %).

Überdies geben Befragte aus der Finanzdienstleistungsbranche mit höherer Wahrscheinlichkeit an, dass ihr Unternehmen eine Whistleblowing-Hotline hat (88 % vs. 74 %), und gehen eher davon aus, dass eine Meldung immer weiterverfolgt wird (53 % vs. 29 %).

Trotz dieser vergleichsweise regeren Aktivitäten gibt es noch eine Menge zu tun. Organisationen sollten die Kosten für verbesserte Kontrollsysteme gegen die Kosten von Bußgeldern abwägen, die ihnen bei identifizierten Verstößen auferlegt werden.

**Abbildung 8**  
**Besseres Management von Drittparteien**



F: Wenn Sie an Drittparteien denken, die von Ihrem Unternehmensbereich herangezogen werden, über welche Systeme oder Prozesse verfügen Sie, um diese Beziehungen zu managen und zu überwachen?

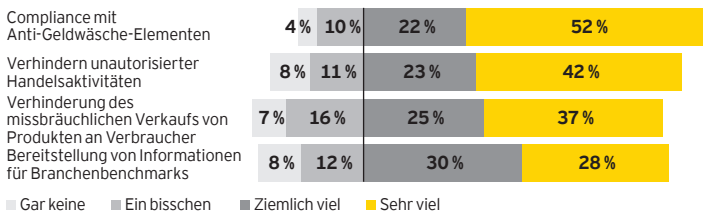
Basis: Finanzdienstleister (520); andere Branchen (3.280)

Befragte aus der Finanzdienstleistungsbranche berichten mit fast 50 % höherer Wahrscheinlichkeit von der Existenz einer ABAC-Richtlinie und eines Verhaltenskodex.

Befragten aus der Finanzdienstleistungsbranche zufolge nehmen ihre Organisationen eine Reihe branchenspezifischer Compliance-Risiken sehr ernst, darunter Geldwäsche, unautorisierte Handelsaktivitäten und missbräuchlicher Verkauf, wobei das leitende Management diesen Aspekten bedeutende Aufmerksamkeit schenkt.

Doch auch hier gibt es noch mehr zu tun. Compliance-Teams können Verbesserungen nicht im Alleingang einführen, daher muss sich das leitende Management stärker engagieren.

**Abbildung 9**  
**Konzentration auf branchenspezifische Probleme**



**F: Wenn Sie an Compliance-Herausforderungen denken, wie viel Aufmerksamkeit widmet das leitende Management Ihres Unternehmens den folgenden Bereichen?**

Basis: Finanzdienstleister (520)

Die Prozentsätze für „Weiß nicht“ wurden ignoriert, um den Vergleich zwischen den gegebenen Antworten übersichtlicher zu gestalten.

## Kultur und Kommunikation - das Richtige tun und sagen?

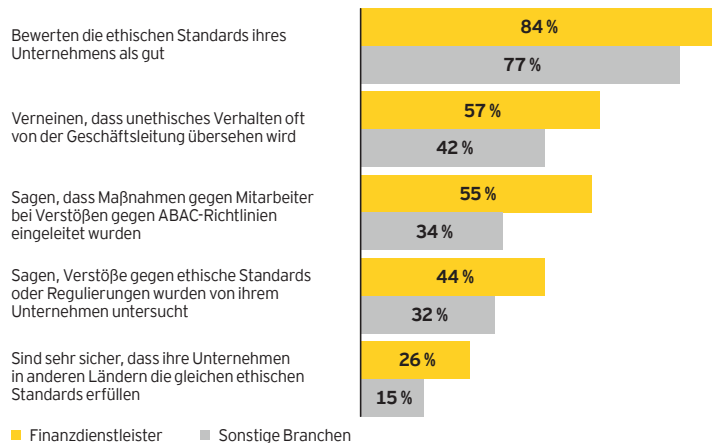
Einer der größten Unterschiede zwischen Finanzdienstleistern und anderen Branchen scheint im Zusammenhang mit der Kommunikation und dem Handeln des leitenden Managements zu stehen. Unsere Ergebnisse zeigen, dass das leitende Management bei Finanzdienstleistern mit höherer Wahrscheinlichkeit bereit ist,

- ▶ sein Engagement für ABAC-Richtlinien ausdrücklich zu bekunden;
- ▶ wiederholt die Wichtigkeit hoher ethischer Standards und Verhaltensweisen zu bekunden.

Der „tone from the top“ wirkt. Befragte aus der Finanzdienstleistungsbranche tendieren eher dazu,

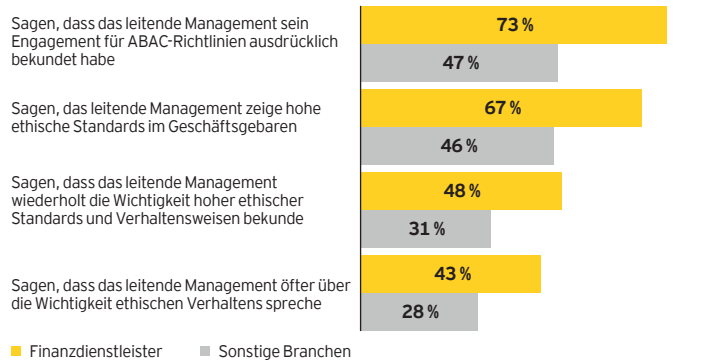
- ▶ die ethischen Standards ihres Unternehmens als „gut“ einzustufen;
- ▶ überzeugt zu sein, dass ihre Unternehmen in anderen Ländern die gleichen ethischen Standards erfüllen;
- ▶ zu verneinen, dass unethisches Verhalten von der Geschäftsleitung übersehen wird.

**Abbildung 10**  
**Bessere Kultur**



Basis: Finanzdienstleister (520); andere Branchen (3.280)

**Abbildung 11**  
**Leitendes Management engagierter**



Basis: Finanzdienstleister (520); andere Branchen (3.280)



## Verbesserung der Kultur - eine unerledigte Aufgabe

Das erhöhte Interesse an Compliance in der Finanzdienstleistungsbranche wäre ohne den Katalysator verschärfter Regulierung und Überprüfung höchstwahrscheinlich nicht entstanden.

Die Finanzdienstleister haben darauf reagiert. Sie haben in Compliance investiert, d. h. neue Teams aufgebaut, neue Systeme und Kontrollen eingeführt, mehr über diese Probleme kommuniziert und mehr Training angeboten.

Trotz dieser bedeutenden Anstrengungen berichtet nur eine Minderheit der Befragten, dass sich die ethischen Standards in ihrem Unternehmen in den letzten zwei Jahren verbessert haben.

Laut unseren Ergebnissen gibt es nach wie vor Befragte in der Finanzdienstleistungsbranche, die nicht wissen, ob ihr Unternehmen eine ABAC-Richtlinie hat - oder sie berichten, ihr Unternehmen besitze keine. Und den Angaben einiger Befragter nach verfügt ihr Unternehmen über keine Whistleblowing-Hotline. Auch gibt es leitende Manager, die Berichten zufolge Schutzvorschriften gegen Geldwäsche und Probleme wie unautorisierte Handelstätigkeiten und missbräuchlichen Verkauf völlig übersehen.

Das Aufsichtsinteresse wird in dieser Branche nicht nachlassen und Kunden, Medien sowie andere Stakeholder werden die Aktivitäten der Finanzdienstleister weiterhin streng verfolgen.

Der Verbesserungsdruck ist also da. Um solche Verbesserungen vorzunehmen, muss sich das leitende Management anhaltend mit den Risiken auseinandersetzen. Diese Risiken können extern sein - wie Cyberangriffe oder Geldwäsche - oder auch intern - wie Marktmanipulation oder missbräuchlicher Verkauf.

Leitende Manager müssen eine Compliance-Abteilung einrichten und dies erfordert erhebliche Investitionen, insbesondere in die richtige Technologie. Ferner müssen sich die Organisationen eingehender mit Problemen der Informationsgovernance befassen. Das heißt: Informationssilos aufbrechen und die Datenqualität verbessern.

Diese Maßnahmen werden ihnen Zugriff auf Big Data geben und ihnen so ermöglichen, die Compliance-Effektivität mittels Überwachung und forensischer Datenanalyse zu erhöhen. Dadurch verbessern sich auch die Untersuchungsergebnisse sowie die Fähigkeit der Unternehmen, in umfassenderer und effizienterer Form auf Aufsichtsorgane zu reagieren.

Darüber hinaus müssen leitende Manager die erste Verteidigungslinie im Unternehmen dazu anregen, Änderungen voranzutreiben. Es sollten also alle Mitarbeiter daran beteiligt werden, die Compliance-Ziele zu erfüllen.

Da leitende Manager immer mehr in die Schusslinie geraten - und in manchen Fällen persönlich haftbar sind -, werden die Kosten für Untätigkeit höher sein als lediglich eine dem Unternehmen auferlegte Geldbuße.

# Unternehmenswerte nachhaltig schützen

Wenn gute Compliance eine Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg ist, wie sieht diese dann aus? Wir haben eine Reihe von Fragen zu den wesentlichen Elementen eines robusten Compliance-Risikomanagement-Programms gestellt. Es ging darum herauszufinden, ob Unternehmen die notwendigen Bausteine für die Einrichtung und effektive Durchführung eines Integritäts- und Compliance-Programms besitzen.

## Die Geschäftsleitung verliert den Überblick

Einigen Unternehmen scheint es nach wie vor an den notwendigen Bausteinen zum Einrichten eines Integritäts- und Compliance-Programms zu fehlen. Von unseren 3.800 Befragten wussten 22 % nicht, ob ihr Unternehmen eine Antibestechungsrichtlinie hat oder nicht. 20 % berichteten, ihr Unternehmen habe keine ABAC-Richtlinie und auch keinen Verhaltenskodex.

**Abbildung 12**  
**Grundbausteine - noch ein langer Weg**

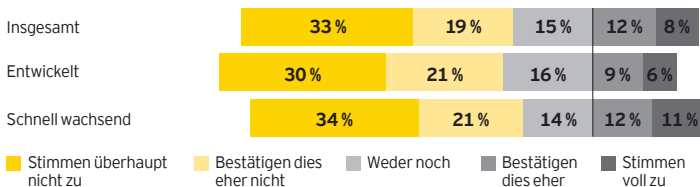


F: Bitte geben Sie zu jeder der folgenden Aussagen an, ob sie auf Ihre Organisation zutrifft oder nicht oder ob Sie darüber keine Aussage treffen können.

Basis: Befragte insgesamt (3.800)

Richtlinien zu haben ist eine Sache, sie einzuhalten eine andere. Wir haben festgestellt, dass es immer noch eine große Anzahl von Befragten gibt, die meinen, ihre ABAC-Richtlinien hätten negative Auswirkungen auf ihre Wettbewerbsfähigkeit.

**Abbildung 13**  
**Schaden Richtlinien dem Geschäft?**



F: Inwieweit stimmen Sie der Aussage zu, dass eine strenge Einhaltung Ihrer ABAC-Richtlinien Ihrer Wettbewerbsfähigkeit in Ihrem Markt schaden könnte?

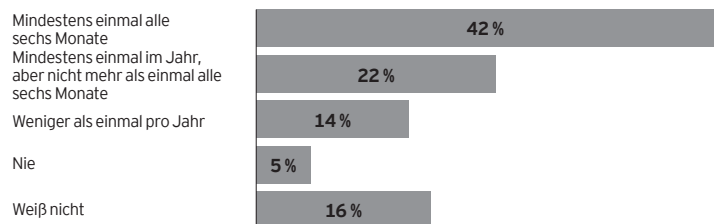
Basis: Befragte insgesamt (3.800); entwickelt (1.600); schnell wachsend (1.100)

Die Prozentsätze für „Weiß nicht“ wurden ignoriert, um den Vergleich zwischen den gegebenen Antworten übersichtlicher zu gestalten.

In vielen Fällen scheint die Geschäftsleitung nicht genügend darüber informiert zu sein, was in den einzelnen Unternehmenseinheiten vorgeht. Nur 17 % der Befragten in allen Märkten bestätigen, dass das Managementteam in ihrer Unternehmenszentrale das wirtschaftliche Umfeld kennt, mit dem sie in ihrem lokalen Markt konfrontiert sind. Interessanterweise war das Ergebnis in entwickelten Märkten noch niedriger - nur 16 %.

Dieses Ergebnis ist vielleicht nicht überraschend angesichts der Tatsache, dass weniger als die Hälfte unserer Befragten sagen, ihr zentrales Managementteam besuche mindestens einmal alle sechs Monate lokale Einrichtungen. In der Tat berichteten fast 20 %, dass Besuche entweder weniger als einmal pro Jahr oder nie stattfinden.

**Abbildung 14**  
**Engagieren sich Führungskräfte genug?**



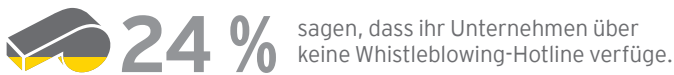
F: Wie oft, wenn überhaupt, besuchen Mitarbeiter der Geschäftsleitung lokale Zweigstellen oder Fabriken?

Basis: Befragte insgesamt (3.800)

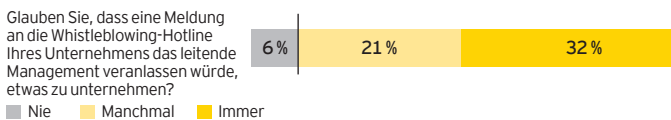
## Alle Mitarbeiter schützen das Unternehmen

Obwohl beispielsweise Standortbesuche seitens interner Prüfer wichtig sind, bleiben Hinweise von Mitarbeitern das gebräuchlichste Mittel, um Betrug oder andere unethische Verhaltensweisen aufzudecken.

Dennoch sagt fast ein Viertel der Befragten, dass ihr Unternehmen keine Whistleblowing-Hotline besitze. Ohne solche Kanäle, klare Anleitungen oder Unterstützung von oben werden Mitarbeiter unter Umständen davon abgehalten, Betrug zu melden.



**Abbildung 15**  
**Managementpflicht: Whistleblowing-Meldungen ernst nehmen**



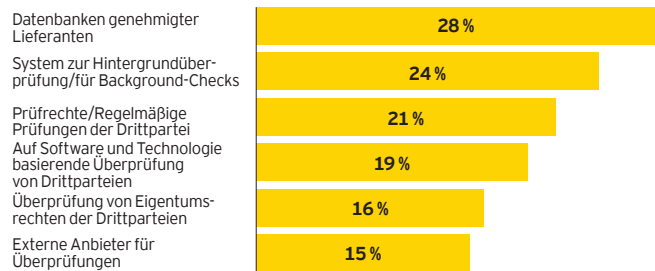
**F: Glauben Sie, dass eine Meldung an die Whistleblowing-Hotline Ihres Unternehmens das leitende Management veranlassen würde, etwas zu unternehmen?**

Basis: Befragte insgesamt (3.800)

Die Prozentsätze für „Mein Unternehmen hat keine Whistleblowing-Hotline“ und „Weiß nicht“ wurden ignoriert, um den Vergleich zwischen den gegebenen Antworten übersichtlicher zu gestalten.

## Geschäftspartner im Blick behalten

**Abbildung 16**  
**Risikomanagement gegenüber Dritten**



**F: Wenn Sie an Drittparteien denken, mit denen Ihr Unternehmensbereich zusammenarbeitet, über welche Systeme oder Prozesse verfügen Sie, um diese Beziehungen zu managen und zu überwachen?**

Basis: Befragte insgesamt (3.800)

Aufsehenerregende Strafverfolgungsfälle in letzter Zeit haben erneut bewiesen, wie wichtig es ist, seine Drittparteien zu kennen – und zu wissen, was sie tun. Doch in vielen Fällen wird nach wie vor nichts in dieser Richtung unternommen. Weniger als ein Viertel der Befragten sagt, dass ihr Unternehmen Hintergrundanalysen zu Lieferanten durchführe, und weniger als ein Fünftel gibt an, dass ihr Unternehmen die Inhaberschaft von Drittparteien überprüfe.

Laut unseren Ergebnissen überprüft eine Mehrheit von Unternehmen nicht fortlaufend, was Drittparteien in ihrem Namen tun. Nur jeder fünfte Befragte sagt, dass sein Unternehmen über Prüfrechte verfüge bzw. regelmäßige Überprüfungen von Drittparteien vornehme.

## Whistleblowing – hören Sie die schlechte Nachricht zuerst?

Unternehmen werden mit höherer Wahrscheinlichkeit als je zuvor mit Untersuchungen bezüglich ihrer Compliance-Berichterstattung konfrontiert. Jüngste aufsichtsrechtliche Entwicklungen in vielen Jurisdiktionen haben die Wichtigkeit von Compliance-Hotlines unterstrichen. So beziehen sich beispielsweise elf Empfehlungen der britischen Parliamentary Commission on Banking Standards zur Verbesserung unternehmerischer Transparenz und Integrität auf Whistleblowing. Whistleblower sind heute eher bereit, Probleme zu melden – möglicherweise auch außerhalb des Unternehmens. Die Kosten bei Nichtimplementierung eines effektiven Rahmenwerks für die Compliance-Berichterstattung können bedeutend sein.



## Schritt halten - schneller reagieren

Die Elemente von Integritäts- und Compliance-Programmen mindern Betrugs-, Bestechungs- und Korruptionsrisiken.

Im Vergleich zu unseren Ergebnissen der letzten Jahre geht aus unserer Gesamtbefragung jedoch nicht hervor, ob sich die Integritäts- und Compliance-Management-Aktivitäten grundsätzlich verbessert haben. So berichteten beispielsweise 2013 ganze 57 % der Befragten, sie hätten ABAC-Richtlinien. Dieses Jahr lag das Ergebnis ebenfalls bei 57 %.

Wir haben uns auf einige der Befunde konzentriert und untersucht, inwieweit sie unsere Sicht eines Compliance-Rahmenwerks bestätigen. Vor diesem Hintergrund gibt es viele weitere Aspekte, nicht zuletzt Risikobewertungen, die das Fundament eines Unternehmens formen sollten. Untersuchungen und Gegenmaßnahmen zu Vorfällen müssen kontinuierliche Verbesserungen ermöglichen.

### Überwachung, Überprüfung und Whistleblowing-Verfahren

#### Überwachung

Überwachung ist eine Schlüsselkomponente in ausgereiften Integritäts- und Compliance-Programmen. Es wäre jedoch kaum praktikabel, jede einzelne Aktivität und Transaktion in der ganzen Organisation zu überwachen. Daher ist die Festlegung, welche mit hohem Risiko behafteten Aktivitäten überwacht werden sollten, zweifellos eine wesentliche Entscheidung, die regelmäßig überprüft werden muss. Allzu oft beobachten wir ineffektive Überwachungsverfahren. Bei der Überwachung verlässt man sich manchmal auf eine relativ einfache, regelbasierte Überprüfung existierender Richtlinien und Prozesse. Im Rahmen einer intelligenten und fokussierten Überprüfung, die über einfache Richtlinienkonformität hinausgeht, wird überwacht, ob Geschäftstätigkeiten vor Ort sinngemäß ablaufen und nicht nur den Unternehmensrichtlinien folgen. Dies befähigt globale Unternehmen, auftretende Risiken, Trends und Compliance-Wahrnehmungen zu identifizieren.

#### Whistleblowing und vertrauliche Meldungen

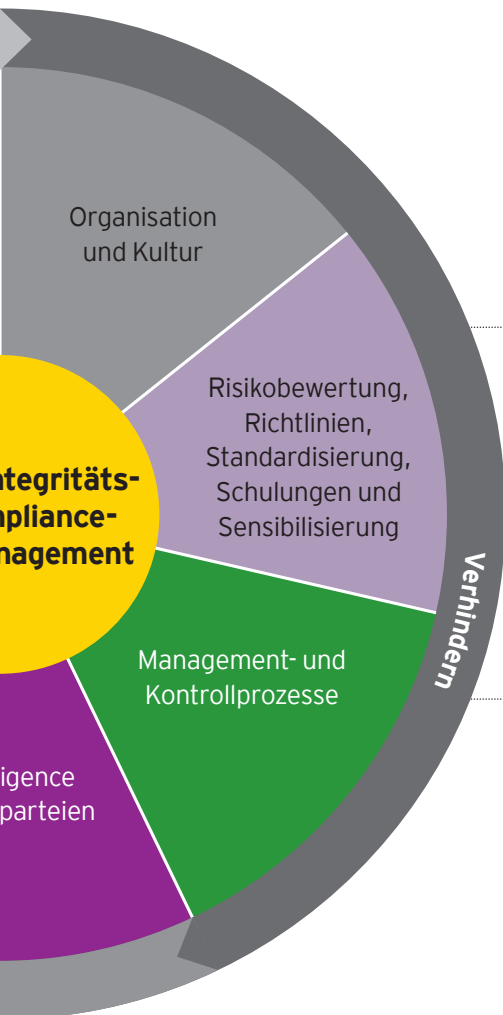
Die Einrichtung eines vertraulichen Meldekanals ist nicht mehr optional. Aufsichts- und Strafverfolgungsbehörden erachten solche Kanäle als entscheidenden Bestandteil eines Integritätsprogramms. Ohne solche Kanäle, klare Anleitungen oder Unterstützung von oben werden Mitarbeiter unter Umständen davon abgehalten, Betrug zu melden. Unsere Ergebnisse weisen darauf hin, dass auch vorhandene Hotlines nicht immer effektiv sind. Von den Befragten, deren Unternehmen laut ihrer Aussage eine Hotline haben, glauben nur 42 %, dass eine Meldung immer weiterverfolgt wird.

### Due Diligence von Drittparteien

#### Management von Compliance-Risiken bei Drittparteien

Das Management von Drittpartei-Risiken kann globalen Organisationen mit einer Unmenge von Geschäftsbeziehungen als eine entmutigende Aufgabe vorkommen. Doch angesichts immer komplexerer und gezielterer Sanktionsregelungen ist die genaue Kenntnis davon, mit wem man Geschäfte führt, einschließlich der Frage, wer hinter einer Organisation steht, entscheidend für die Handhabung von aufsichtsrechtlichen und Reputationsrisiken. Es wird zunehmend Technologie eingesetzt, um die Einheitlichkeit der Verfahren zu verbessern - von Risikoscoring bis hin zu Zulassungsunterlagen.





## Risikobewertung, Richtlinien, Standardisierung, Schulungen und Sensibilisierung

### Risikobewertung, Richtlinien und Verhaltenskodizes

Regelmäßige Risikobewertungen sind entscheidend für die Konzeption des Integritäts- und Compliance-Programms sowie zur Beurteilung der Effektivität risikomindernder Aktivitäten, Prozesse und Kontrollen. Die Aufstellung der Compliance-Risikobewertung wird von Organisation zu Organisation unterschiedlich sein. Doch sie sollte die Ansichten verschiedener Stakeholder einbeziehen und auf andere wichtige Risikofunktion innerhalb der Organisation - wie das Enterprise-Risk-Management, die Innenrevision und die Rechtsabteilung - abgestimmt sein.

Neben einer ordnungsgemäßen Risikobewertung sollten die im Verhaltenskodex niedergelegten Unternehmenswerte sowie erläuternde Richtlinien ein weiterer wesentlicher Bestandteil eines Integritäts- und Compliance-Programms sein - doch sie allein reichen nicht aus. Das leitende Management muss entsprechend handeln und dieses Handeln muss sichtbar sein. Unsere Ergebnisse zeigen, dass diese Botschaft nun gut angekommen ist. 91 % der Befragten bei Unternehmen mit vorhandenen ABAC-Richtlinien geben an, dass das leitende Management sein Engagement für diese Richtlinien ausdrücklich bekundet habe.

## Management und Kontrollprozesse

### Sensibilisierungstraining zu ABAC und Compliance

ABAC-Training ist eine wesentliche Methode, um Mitarbeitern die Richtlinien des Unternehmens zu übermitteln. Es sollte Pflicht für bestimmte Mitarbeiter sein, und die Teilnahme sollte überwacht werden. Doch 37 % der Befragten haben bisher kein ABAC-Training erhalten. Unternehmen müssen die Effektivität von Trainings bewerten und sicherstellen, dass diese für verschiedene Bereiche innerhalb des Unternehmens relevant sind. Die gute Nachricht ist, dass fast drei Viertel der Befragten, die an einem solchen Training teilgenommen haben, es als hilfreich für das Treffen von Entscheidungen in ihrer Funktion empfanden.

## Die Norm sind große Datenmengen mit hoher Geschwindigkeit und hoher Komplexität

Oder: Das Datenumfeld, mit dem Unternehmen konfrontiert sind, wird immer komplizierter, und das erschwert auch die Überwachungsaktivitäten ganz erheblich. Unseren Erfahrungen nach sehen sich die meisten großen Organisationen vor das gleiche Problem gestellt: Sie arbeiten mit einer großen Anzahl verschiedenartiger und selbstständiger Systeme, die sich nicht problemlos mit entscheidenden Finanz- oder sonstigen Datenbeständen verbinden lassen, aber dennoch wichtige Daten enthalten.

Für sich allein gesehen mögen diese selbstständigen Datenbanken nur von begrenztem Nutzen sein, doch kombiniert mit anderen Daten können sie wichtige Risiken und Probleme aufzeigen.

Ein effektives Compliance-Überwachungsprogramm führt verschiedenartige Datenbestände zusammen. Die Verwendung forensischer Datenanalysen all dieser Bestände kann die Überprüfung fokussieren und verbessern sowie weitere Vorteile liefern:

- ▶ Datenvisualisierung, die Analysten die Möglichkeit bietet, Probleme schnell zu identifizieren und zu untersuchen sowie die Befunde Stakeholdern zu präsentieren
- ▶ Textmining und gezielte ABAC-spezifische Tests, durch die sich bei kombinierten Datenbeständen potenziell unzulässige Zahlungen effektiver identifizieren lassen
- ▶ ausgereifte Risikoeinstufung von Problemen, Transaktionen oder anderen Ereignissen, anhand derer sich Maßnahmen priorisieren und Trends hervorheben sowie unangemessene Aktivitäten oder Verfehlungen frühzeitig erkennen lassen
- ▶ Erfassen von Daten, die Erkenntnisse über die Verhaltensmuster von Mitarbeitern, Drittparteien und deren Interaktionen mit Regierungsbeamten liefern
- ▶ Identifizierung versteckter Wertetransfers bei Rabatten, Gutschriften und freien Beständen für potenzielle schwarze Kassen zum Zahlen von Bestechungsgeldern

# Engagement entscheidet

Unsere Umfrage zeigt, dass viele Unternehmen noch eine Menge tun müssen, um eine starke ethische Kultur zu erzielen. Nur ein Viertel aller Befragten bewertet die ethischen Standards ihres Unternehmens als „sehr gut“. Doch die Ergebnisse weisen auf eindeutige Vorteile hin, wenn dies der Fall ist. Für Befragte, die ihre ethischen Standards als „sehr gut“ einstufen, ergab sich im Gegensatz zu denjenigen, die ihre ethischen Standards als „mangelhaft“ bezeichneten, Folgendes:

- ▶ **Mit mehr als doppelter** Wahrscheinlichkeit wird die negative Unternehmensleistung auf offene und transparente Weise an die Geschäftsleitung übermittelt.
- ▶ **Sie sind mit mehr als vierfacher** Wahrscheinlichkeit überzeugt, dass die Geschäftstätigkeiten ihres Unternehmens in anderen Ländern die gleichen ethischen Standards erfüllen.
- ▶ **Sie sind mit mehr als dreifacher** Wahrscheinlichkeit der Ansicht, dass die Geschäftsleitung unethisches Verhalten wahrnimmt.
- ▶ **Sie haben mit etwas weniger als dreifacher** Wahrscheinlichkeit gehört, dass Einnahmen verfrüht verbucht werden, Kunden unnötige Waren kaufen müssen und Kosten untererfasst werden.

Laut den Ergebnissen reduzieren auf Kultur ausgerichtete Anstrengungen das Risiko von Betrug und anderen unethischen Verhaltensweisen, die zu einem bedeutenden geschäftlichen Schaden führen könnten.

## Management – gemischte Signale

Unsere Ergebnisse unterstreichen, dass das Management eine fundamentale Rolle in der Herbeiführung von Kulturänderungen zu spielen hat. In den Organisationen, in denen Befragte ihre ethischen Standards als „sehr gut“ einstufen, ist im Gegensatz zu denjenigen, in denen Befragte ihre ethischen Standards als „mangelhaft“ bezeichneten, das Management eindeutig engagiert. Für die Befragten mit „sehr guten“ ethischen Standards gilt Folgendes:

- ▶ Sie gehen mit **mehr als doppelter** Wahrscheinlichkeit davon aus, dass die Geschäftsleitung das wirtschaftliche Umfeld, mit dem sie konfrontiert sind, versteht.
- ▶ Sie haben mit **mehr als dreifacher** Wahrscheinlichkeit wiederholt gehört, dass das leitende Management die Wichtigkeit der Einhaltung hoher ethischer Standards bekundet.
- ▶ Das leitende Management hat mit **mehr als doppelter** Wahrscheinlichkeit sein Engagement für Antibestechungsrichtlinien deutlich bekundet.
- ▶ Es wird mit **mehr als doppelter** Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen, dass die Geschäftsleitung in der Lage ist, die Zuverlässigkeit der finanziellen Ergebnisse einer Unternehmenseinheit zu bewerten.

Dem leitenden Management stellt sich nach wie vor eine Herausforderung: Es überschätzt unter Umständen seinen Einfluss. Leitende Manager glauben, dass sie die Wichtigkeit hoher ethischer Standards effektiver vermitteln, als dies tatsächlich der Fall ist. 44 % der befragten leitenden Manager sagen, sie würden regelmäßig darauf hinweisen, doch nur 30 % der sonstigen Mitarbeiter bestätigen dies. Was noch bedenklicher ist: 27 % der Befragten sagen überdies aus, sie hätten diese Botschaft noch nie vom leitenden Management gehört oder wüssten einfach nichts davon.



44 % der Befragten aus dem leitenden Management sagten, sie würden die Wichtigkeit hoher ethischer Standards übermitteln, doch nur 30 % der sonstigen Mitarbeiter bestätigen dies.

## Was erwartet wird und was dafür nötig ist

Insgesamt bestätigen die Ergebnisse der Umfrage all jene, die in compliancebezogenen Bereichen tätig sind. Es gibt mehrere Beispiele vorbildlicher Praxis – etwa die Notwendigkeit von Antibestechungstraining. Aufsichtsorgane, Verbraucher und andere externe Stakeholder erwarten mehr als nur das Nötigste. Was verlangt wird, ist ein effektives und nachhaltiges Integritäts- und Compliance-Programm, untermauert von einer Kultur ethischen Verhaltens.

Die Einrichtung eines solchen Programms erfordert bedeutende Investitionen. Den Antworten von Mitarbeitern aus der Finanzdienstleistungsbranche nach können Investitionen dieser Art Organisationen auf die richtige Bahn lenken, doch Befragte aus dieser Branche wissen auch, welche Anstrengungen erforderlich waren, um dies zu erreichen.

Für Vorstände und Aktionäre ist die Botschaft eindeutig: Gute Compliance ist weder eine Wachstumshürde noch ist sie optional. Im derzeitigen Geschäftsumfeld ist Compliance eine entscheidende Komponente für den anhaltenden Erfolg eines Unternehmens sowie seiner Mitarbeiter und Aktionäre.



## Fazit

- ▶ Das Ausmaß an Aufsichtstätigkeiten wird in naher Zukunft nicht nachlassen, schwierige Wirtschaftsbedingungen dürften noch länger anhalten, und die Risiken von Betrug, Bestechung und Korruption wird es immer geben.
- ▶ Unternehmen bleiben unter immensem Wachstumsdruck, und in diesem Markt scheinen Korruption und Betrug der schnellste Weg zum Wachstum zu sein.
- ▶ Laut unseren Umfrageergebnissen kann das Wachstum Hand in Hand mit effektivem Management von Risiken gehen. Dies bestätigt unsere Ansicht, dass effektive Compliance keineswegs wachstumshemmend, sondern eine Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg ist.

# Befragungsansatz

Von Dezember 2014 bis Januar 2015 hat unser beauftragtes Marktforschungsinstitut Ipsos 3.800 Online- oder persönliche Interviews mit Mitarbeitern großer Unternehmen\* in 38 Ländern durchgeführt. Die Interviews fanden auf anonymer Basis und in der jeweiligen Landessprache statt.

## Profil der Teilnehmer – Region und Land, Unternehmensgröße, Funktion und Branche

Anzahl der Interviews	
<b>Osteuropa</b>	<b>1.400</b>
Estland	100
Kroatien	100
Lettland	100
Litauen	100
Polen	100
Rumänien	100
Russland	100
Serbien	100
Slowakei	100
Slowenien	100
Tschechische Republik	100
Türkei	100
Ukraine	100
Ungarn	100
<b>Naher Osten, Indien und Afrika</b>	<b>800</b>
Ägypten	100
Indien	100
Kenia	100
Nigeria	100
Oman	100
Saudi-Arabien	100
Südafrika	100
Vereinigte Arabische Emirate	100
<b>Westeuropa</b>	<b>1.600</b>
Belgien	100
Dänemark	100
Deutschland	100
Finnland	100
Frankreich	100
Griechenland	100
Großbritannien	100
Irland	100
Italien	100
Niederlande	100
Norwegen	100
Österreich	100
Portugal	100
Schweden	100
Schweiz	100
Spanien	100

Globale Anzahl der Arbeitnehmer	%
Über 5.000	51
1.500-4.999	21
1.000-1.499	11
500-999	10
Weniger als 500	7
Funktion innerhalb der Organisation	%
Vorstandsvorsitzender	1
Leitendes Management	8
Sonstiges Management	25
Sonstige Mitarbeiter	63
Sonstige	4
Branche	%
Finanzdienstleistung	14
Technologie, Kommunikation und Unterhaltung	12
Transport	11
Regierung und öffentlicher Sektor	11
Konsumgüter/Einzelhandel/Großhandel	10
Fertigung/Chemikalien	7
Gesundheitswesen und Biowissenschaften	6
Immobilien	5
Rohstoffindustrie	3
Professional Service Dienstleistungsunternehmen	3
Strom- und Energieversorger	2
Sonstige Branchen	15

Zum Zweck dieses Berichts zählen zu den „entwickelten Ländern“ Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Irland, Italien, die Niederlande, Norwegen, Österreich, Portugal, Schweden, die Schweiz und Spanien. Zu den „schnell wachsenden“ Ländern gehören (entnommen unserer *Prognose zu schnell wachsenden Märkten: Juli 2014*) Ägypten, Indien, Nigeria, Polen, Russland, Saudi-Arabien, Südafrika, die Tschechische Republik, die Türkei, die Ukraine und die Vereinigten Arabischen Emirate.

\* Als große Unternehmen gelten diejenigen mit global mehr als 150, 250, 500, 1.000 oder 1.500 Mitarbeitern (je nach Land), Unternehmen, die an einer Börse notiert sind, und multinationale Unternehmen.

## Detaillierte Ergebnisse

### Tabelle 1: Wahrnehmung der Korruption nach Land

Bestechung/Korrupte Praktiken sind in Unternehmen dieses Landes weit verbreitet

Rang	Land	% bestätigen
1	Kroatien	92
2	Kenia	90
3	Slowenien	87
4	Serbien	84
5	Portugal	82
6	Indien	80
7	Ukraine	80
8	Slowakei	78
9	Südafrika	78
10	Ungarn	73
11	Nigeria	72
12	Griechenland	69
13	Spanien	69
14	Italien	67
15	Ägypten	64
16	Türkei	63
17	Tschechische Republik	61
18	Russland	60
19	Lettland	55
	<b>Befragte insgesamt</b>	<b>51</b>
20	Irland	50
21	Litauen	45
22	Saudi-Arabien	44
23	Polen	43
24	Österreich	42
25	Rumänien	39
26	Oman	36
27	Belgien	34
28	Frankreich	29
29	Großbritannien	27
30	Deutschland	26
31	Vereinigte Arabische Emirate	24
32	Estland	21
33	Norwegen	21
34	Niederlande	13
35	Schweiz	12
36	Finnland	11
37	Schweden	10
38	Dänemark	4



**51 % der Befragten bestätigen, dass Bestechung/korrupte Praktiken in ihrem Land weit verbreitet sind.**

## Tabelle 2: Verbreitung von Manipulation der Geschäftserfolge nach Land

### Von welchen der folgenden Praktiken in Ihrem Unternehmen haben Sie in den letzten zwölf Monaten gehört (wenn überhaupt)?

- A. Verfrühte Erfassung von Einnahmen, um kurzfristige finanzielle Ziele zu erreichen
- B. Kunden müssen unnötige Waren kaufen, um kurzfristige finanzielle Ziele zu erreichen
- C. Untererfassung von Kosten, um kurzfristige finanzielle Ziele zu erreichen

Rang	Land	% zumindest von einer davon
1	Oman	99
2	Indien	62
3	Saudi-Arabien	43
4	Vereinigte Arabische Emirate	40
5	Türkei	34
6	Ägypten	32
7	Polen	31
8	Kroatien	29
9	Ukraine	28
10	Russland	26
11	Kenia	23
12	Griechenland	23
13	Südafrika	22
	<b>Befragte insgesamt</b>	<b>21</b>
14	Slowakei	20
15	Nigeria	19
16	Irland	18
17	Slowenien	17
18	Portugal	17
19	Italien	17
20	Tschechische Republik	16
21	Spanien	16
22	Serbien	16
23	Österreich	15
24	Rumänien	14
25	Schweden	13
26	Belgien	11
27	Schweiz	11
28	Deutschland	11
29	Großbritannien	10
30	Frankreich	10
31	Ungarn	10
32	Estland	10
33	Niederlande	9
34	Dänemark	5
35	Litauen	5
36	Norwegen	5
37	Lettland	4
38	Finnland	3



**Mindestens 21 % der Befragten haben von Betrug oder Bestechung in ihrem Unternehmen in den letzten zwölf Monaten gehört.**



### Tabelle 3: „Tone from the top“ nach Land

Das leitende Management hat sein Engagement für unsere ABAC-Richtlinien ausdrücklich bekundet

Rang	Land	% trifft zu
1	Kenia	84
2	Nigeria	77
3	Indien	76
4	Südafrika	72
5	Norwegen	61
6	Finnland	57
7	Rumänien	57
8	Schweden	57
9	Deutschland	55
10	Saudi-Arabien	55
11	Griechenland	54
12	Oman	54
13	Schweiz	54
14	Dänemark	53
15	Irland	53
16	Großbritannien	52
17	Türkei	51
18	Vereinigte Arabische Emirate	51
<b>Befragte insgesamt</b>		<b>50</b>
19	Italien	49
20	Russland	49
21	Spanien	48
22	Österreich	47
23	Ungarn	47
24	Portugal	46
25	Ägypten	45
26	Frankreich	45
27	Ukraine	45
28	Serbien	44
29	Litauen	44
30	Belgien	43
31	Kroatien	41
32	Estland	40
33	Slowakei	39
34	Lettland	39
35	Tschechische Republik	34
36	Niederlande	34
37	Polen	30
38	Slowenien	24



**Nur die Hälfte der Befragten bestätigt, dass das leitende Management in ihrem Unternehmen sein Engagement für ABAC-Richtlinien ausdrücklich bekundet hat.**

## Tabelle 4: „Tone from the top“ nach Branche

Das leitende Management hat sein Engagement für unsere ABAC-Richtlinien ausdrücklich bekundet.

Branche	% trifft zu
Finanzdienstleistung	73
Rohstoffindustrie	55
Immobilien	55
Strom- und Energieversorger	51
<b>Befragte insgesamt</b>	<b>50</b>
Technologie, Kommunikation und Unterhaltung	50
Verbraucherprodukte/Einzelhandel/Großhandel	48
Biowissenschaften	48
Regierung und öffentlicher Sektor	47
Dienstleistungsunternehmen	46
Fertigung/Chemikalien	45
Transport	45
Sonstige Branchen	42
Gesundheitswesen	34

## Tabelle 5: Aufsichtsrechtliche Auswirkungen auf Branchen

Hatten Aufsichtstätigkeiten in Ihrer Branche einen positiven Einfluss auf ethische Standards in Ihrem Unternehmen?

Branche	% positive Auswirkung
Finanzdienstleistung	34
Immobilien	30
Biowissenschaften	29
Strom- und Energieversorger	26
<b>Befragte insgesamt</b>	<b>24</b>
Verbraucherprodukte/Einzelhandel/Großhandel	24
Rohstoffindustrie	24
Regierung und öffentlicher Sektor	24
Technologie, Kommunikation und Unterhaltung	24
Transport	21
Fertigung/Chemikalien	19
Sonstige Branchen	18
Gesundheitswesen	17
Dienstleistungsunternehmen	17

# Kontaktdaten

Die EY Fraud Investigation & Dispute Services sind auf der ganzen Welt tätig. In der folgenden Tabelle finden Sie unsere Landes- und Regionalleiter im Überblick. Weitere Informationen finden Sie unter [www.ey.com/fids](http://www.ey.com/fids).

Lokaler Kontakt	Name	Rufnummer
<b>Leiter global/EMEIA</b>	<b>David Stulb</b>	<b>+44 20 7951 2456</b>
Afghanistan/Pakistan	Shariq Zaidi	+92 21 3568 6866
Dänemark	Torben Lange	+45 2529 3184
Deutschland	Stefan Heißner	+49 211 9352 11397
Frankreich	Philippe Hontarrede	+33 1 46 93 62 10
Großbritannien	John Smart	+44 20 7951 3401
Indien	Arpinder Singh	+91 22 6192 0160
Irland	Julie Fenton	+353 1 221 2321
Italien	Fabrizio Santaloia	+39 02 8066 9733
Kenia	Peter Kahi	+254 20 2715300
Luxemburg	Gérard Zolt	+352 42 124 8508
Naher Osten	Michael Adlem	+971 4701 0524
Niederlande/Belgien	Angélique Keijsers	+31 88 40 71812
Nigeria	Linus Okeke	+234 1 463 6479 80
Norwegen	Elisabeth Roscher	+47 24 002 907
Österreich	Andreas Frohner	+43 1 211 70 1500
Polen/Baltische Staaten	Mariusz Witalis	+48 225 577 950
Portugal	Pedro Cuñha	+351 217 912 043
Rumänien/Bulgarien	Burcin Atakan	+40 21 402 4056
Russland/Gemeinschaft Unabhängiger Staaten	Gregory Crouse	+7 495 755 9968
Schweden/Finnland	Erik Skoglund	+46 8 520 599 39
Schweiz	Michael Faske	+41 58 286 3292
Simbabwe	Jesman Howera	+263 4 750979
Spanien	Ricardo Noreña	+34 91 572 5097
Südafrika/Namibia	Charles de Chermont	+27 11 502 0426
Tschechische Republik/Slowakei/Slowenien/Serbien/Kroatien	Daniel Bican	+420 225 335 849
Türkei/Griechenland	Dilek Çilingir	+90 212 368 5172
Ungarn	Ferenc Biro	+36 1451 8684
<b>Leiter Amerika</b>	<b>Brian Loughman</b>	<b>+1 212 773 5343</b>
Argentinien	Andrea Rey	+54 1145 152 668
Brasilien	Jose Compagño	+55 11 2573 3215
Chile	Ricardo Gameraff	+56 2 267 6 1414
Kanada	Mike Savage	+1 416 943 2076
Kolumbien	Liudmila Riaño	+57 1 484 7351
Mexiko	Ignacio Cortes	+52 55 5283 1300
USA	Brian Loughman	+1 212 773 5343
<b>Leiter Asien-Pazifik</b>	<b>Chris Fordham</b>	<b>+852 2846 9008</b>
Australien/Neuseeland	Rob Locke	+61 2 8295 6335
China/Hongkong SAR/Südkorea	Emmanuel Vignal	+86 21 2228 5938
Indonesien	Stevanus Sianturi	+62 21 5289 4180
Malaysia	Joyce Lim	+60 374 958 847
Philippinen	Roderick Vega	+63 2 891 0307
Singapur	Reuben Khoo	+65 6309 8099
Sri Lanka	Averil Ludowyke	+94 11 246 3500
Taiwan	Chester Chu	+886 2 27578888
Thailand	Wilaiporn Ittiwiroon	+66 2264 9090
Vietnam	Saman Bandara	+84 4 3831 5100
<b>Leiter Japan</b>	<b>Ken Arahari</b>	<b>+81 3 3503 3292</b>

### Die globale EY-Organisation im Überblick

Die globale EY-Organisation ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung und Managementberatung. Mit unserer Erfahrung, unserem Wissen und unseren Leistungen stärken wir weltweit das Vertrauen in die Wirtschaft und die Finanzmärkte. Dafür sind wir bestens gerüstet: mit hervorragend ausgebildeten Mitarbeitern, starken Teams, exzellenten Leistungen und einem sprichwörtlichen Kundenservice. Unser Ziel ist es, Dinge voranzubringen und entscheidend besser zu machen – für unsere Mitarbeiter, unsere Mandanten und die Gesellschaft, in der wir leben. Dafür steht unser weltweiter Anspruch „Building a better working world“.

Die globale EY-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter [www.ey.com](http://www.ey.com).

### Über die Fraud Investigation & Dispute Services von EY

Wirtschaftskriminalität kann eine hemmende Wirkung auf den Erfolg von Unternehmen haben. Es geht darum, Unternehmen vor Wirtschaftskriminalität zu schützen und gleichzeitig Möglichkeiten aufzuzeigen, wie nachhaltige Werte geschaffen werden können – egal in welcher Branche. Mit mehr als 3.400 Fachkräften für Betrugsermittlungen und Integritätsmanagement in aller Welt stellen wir Ihnen interdisziplinäre Teams zur Verfügung, die sich in Ihrer Branche auskennen.

© 2015 EYGM Limited  
Alle Rechte vorbehalten.

EYG AU3128  
ED None



EY ist bestrebt, die Umwelt so wenig wie möglich zu belasten. Diese Publikation wurde CO<sub>2</sub>-neutral und auf FSC®-zertifiziertem Papier gedruckt.

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität; insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden.

[ey.com/fids](http://ey.com/fids)