



Foto: Jens Heise

Compliance: Eine Reise auf der Suche nach dem Risiko

von Marianne Klausberger

Einleitung

Das Thema „Compliance“ dringt dann in die Öffentlichkeit, wenn es um Bestechungsskandale und fehlende Kontrollsysteme geht. Wie aber sieht die viel unsichtbarere tägliche Compliance-Arbeit im Unternehmen aus?

Compliance-Fragen haben mittlerweile auch die bundesdeutsche Justiz erreicht (BGH NJW 09, 3173: Verantwortlichkeit des Compliance officers; OLG Jena NZG 10, 226: Konzernweites Kontrollsystem zur Verhinderung von Scheinbuchungen; OLG Brandenburg ZIP 09, 866: Pflicht des Aufsichtsrats zur Überwachung der Geschäftsführung; OLG Düsseldorf ZIP 10, 28: IKB-Bank; weitere Entscheidungen bei Klindt/Pelz/Theusinger NJW 10, 2385).

Der Begriff „Compliance“ wird für ganz unterschiedliche Risiken verwendet (IT-Compliance, Wertpapier-Compliance, Pharma-Compliance, Export-Compliance, etc). Auch zur Prävention von Wirtschaftskriminalität soll ein Unternehmen im Sinne einer „Compliance“ ein Kontrollsystem haben. Jedes zweite Unternehmen ist gemäß einer Studie aus 2011 betroffen¹. Bei einer hohen Dunkelziffer wird der Gesamtschaden aufgedeckter Verstöße auf mehr als 8 Millionen Euro jährlich geschätzt. Compliance ist somit verwandt mit „Corporate Governance“, der Empfehlung für Verhaltensstandards zur Unternehmensführung und Erfüllung weiterer ethischer Standards und Anforderungen. Verstöße gegen Compliance-Bestimmungen können zu Unternehmensstrafen, Bußgeldern, Gewinnabschöpfung oder dem Verfall des durch

den Gesetzesverstoß erzielten „Plus“ führen. Diese direkten Verluste werden durch zusätzliche externe und interne Kosten für Verfahren, Beraterkosten und Schadensersatzansprüche erhöht.

Es besteht zwar keine Verpflichtung zur Einrichtung einer Compliance-Organisation, aber gesetzestreuere Verhalten ist unternehmerische Pflicht und es liegt im Eigeninteresse, Risiken zu verringern oder zu überwälzen. Mittelbar bestehen für Aktiengesellschaften und GmbHs Verpflichtungen durch die Geschäftsleitungsverantwortung nach §§ 76, Abs. 1, 93 AktG und § 43 GmbHG und eine strafrechtliche Organisationspflicht nach §§ 30 und 130 OWiG. Unternehmen richten bei einer ausreichenden Größe eine Complianceorganisation ein, die Teil der Unternehmensorganisation ist. Vom Institut der Wirtschaftsprüfer wurde der IDW-

Prüfungsstandard PS 980 entwickelt, um Compliancesysteme durch Wirtschaftsprüfer standardisiert zu untersuchen.

Die Regelungen, zu denen sich das Unternehmen und insbesondere die Unternehmensleitung im Rahmen eines Verhaltenskodex („Code of Conduct“) bekennt, können die Vermeidung von Korruption und Kartellabsprachen, das Einhalten von Vorgaben bezüglich Datenschutz und Gleichbehandlung sowie die Beachtung von Vorschriften zu Produktsicherheit und Arbeitsschutz beinhalten. Aufbau, Pflege und Fortentwicklung werden einem Complianceverantwortlichen (Compliance Officer, Compliance Beauftragter) übergeben, der dann auch ein Complianceprogramm erarbeitet, Mitarbeiterschulungen und die Analyse der möglichen Risiken übernimmt. Dazu gehören auch Hotlines (Whistleblower Hotlines), bei denen Regelverstöße gemeldet werden können, an unternehmensinterne oder externe Ansprechpartner.

Allerdings reicht es nicht aus, entsprechende Strukturen einzurichten: Ein Projektteam eines großen Unternehmens reist durch die Landesorganisationen, befragt Zentralfunktionen und sammelt für jeden Bereich risikobehaftete Geschäftsvorgänge, die mittels Compliance-Maßnahmen adressiert werden sollen. Von „**Compliance Risk Assessment**“ (**Risiko Einschätzung**) ist die Rede. Was ist diese „Compliance“, von der in diesem Projekt die Rede ist? Nach welchen Problemzonen sucht das Team (Neigung zu Korruption, Preisabsprachen, Datenmissbrauch, etc.)?

„Compliance“ steht nicht nur für die Expertise einer Rechtsanwaltskanzlei, die wir neben „M&A“ und „Öffentliches Recht“ auf einer Webseite anklicken können. „Compliance“ beinhaltet auch die Erwartung, dass sich langjährige Gewohnheiten (z. B. in einem Unternehmen) ändern. Der Ansatz mag sich in einer Bank und in einem Industrieunternehmen decken, die definierten Maßnahmen werden, den Risiken entsprechend, sehr verschieden aussehen.

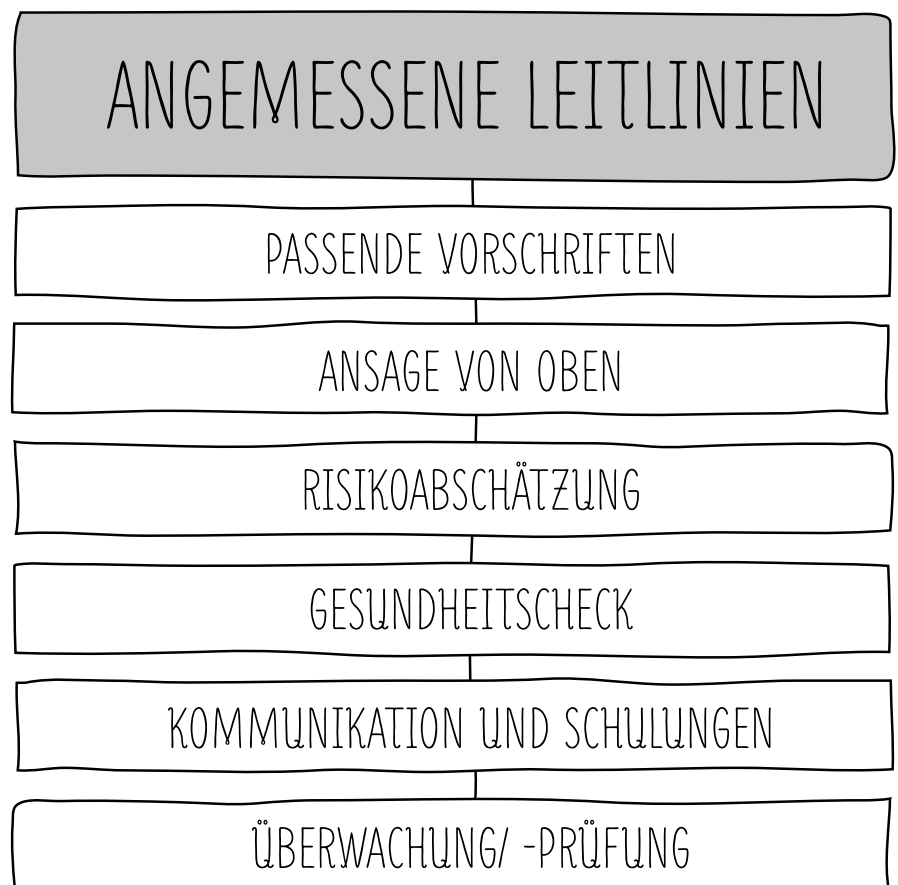
Eine **Einschätzung von Compliance-Risiken (Risk Assessment) bildet einen Einstieg in eine Compliance-Initiative.**

Das Risk Assessment soll es ermöglichen, eine geeignete Struktur und Ressourcen für die gefundenen Geschäftsrisiken zu wählen. Auf Basis des Risk Assessments werden Organisations- und Aufsichtspflichten konkretisiert, Maßnahmen formuliert. **Regelwerke** und ein „**Kodex**“, der die darüberstehenden Prinzipien festhält, müssen den im Risk Assessment festgestellten Risiken entsprechen. Aus dem zentralen „Cockpit“ möchte ein Unternehmen seine weltweiten Risiken lenken, dabei sollte aber die dezentrale Perspektive nicht fehlen: Die konkreten Regularien in Venezuela und China mögen so unterschiedlich sein, dass Schulungen und Kontrollmaßnahmen nur greifen, wenn sie lokal zugeschnitten sind und nicht nur einer generellen zentralen Vorgabe folgen.

Schulungen (e-learning oder face-to-face), **finanzielle Kontrollmaßnahmen** (Regelungen zu Konten, Buchungsvorgängen, Genehmigungsgrenzen, Überwachung von Auffälligkeiten wie „Sonntagsrechnungen“), Stichproben, Dokumentati-

onspflichten, Genehmigungsprozesse, der Umgang mit **Geschäftspartnern** (siehe unten), regelmäßige **Überwachung und Neuorientierung** der Maßnahmen bilden die weiteren Elemente. Das Zurverfügungstellen von **Compliance-Beratung** wird auch als wichtiges Compliance-Element betont. In der Praxis kämpft man hier gegen die Versuchung der ratsuchenden Geschäftseinheit, Entscheidungen generell an die beratende Stelle abzuschieben (und das bedeutet einen beträchtlichen administrativen Zusatzaufwand), während man sich ohne 24-Stunden-Helpline in der Sparte selbst den Kopf zerbrechen müsste, ob eine Reise eines Geschäftspartners gerechtfertigt sei.

In der Summe bedeuten die vorgestellten Maßnahmen, dass ein problematischer Vorschlag mehr Staub aufwirbelt: Das Anlegen einer Datei für den Cousin eines Kundenkontakts, der als „lokaler Vertriebspartner“ geführt werden soll, um die für den Kundenkontakt gedachte Kommission in Empfang zu nehmen, kann nicht mehr still und leise über die



Die Compliance Systeme („Adequate Procedures“), die ein Unternehmen nach dem UK Bribery Act darlegen muss, um einer Verurteilung zu entgehen („s7-offence“), lassen sich, gemäß einer unverbindlichen ‚Guidance‘ des britischen Justizministeriums, in sechs Prinzipien gliedern.

Rechtsgrundlagen

§ 93 Abs. 1 und § 76 Abs. 1 AktG: Gesetzliche Führungsverantwortung des Vorstands. Compliance als „zentrale Aufgabe der Unternehmensleitung“.

§ 93 Abs. 2 AktG: Beweislastumkehr: Haftung, wenn nicht bewiesen werden kann, dass Kontrollmaßnahmen eingeführt wurden.

§ 93 Abs. 1 Satz 2 AktG: Die „Business Judgment Rule“: Entscheidung des Managements wurde aufgrund von angemessener Information getroffen, es besteht ein Ermessensspielraum. Risikobehaftete Geschäfte innerhalb dieses Ermessensspielraums sind haftungsfrei.

Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK, soft law): 4.1.3.

§ 161 AktG: Erklärung, welchen Empfehlungen des DCGK entsprochen wurde.

§§ 30, 130 OWiG: Aufsichtspflichtverletzung.

§ 107 Abs. 3 AktG (BilMoG): Prüfung der Wirksamkeit des IKS (Internen Kontrollsystems) durch den Aufsichtsrat (mittels Prüfungsausschuss).

§ 33 Abs. 1 WpHG: Organisatorische Pflichten eines Wertpapierdienstleistungsunternehmens. Pflicht unter anderem zu einer dauerhaften und wirksamen Compliance Funktion (Z1).

IDW PS 980: Prüfungsstandard zu Compliance, herausgegeben im April 2011 (Institut der Wirtschaftsprüfer).

Bühne gehen: Ein Risk Assessment mag diese Regelungslücke entdeckt haben; dank neuer Genehmigungsprozesse müssen mehrere Mitarbeiter bestätigen, dass der neue Partner einen legitimen Geschäftszweck erfüllt.

Über das Staub-Aufwirbeln hinaus aber bieten diese Maßnahmen keine Garantie, dass die Risiken, die adressiert werden sollen, tatsächlich entdeckt werden. Das Produzieren von glaubhaften Unterlagen ist schnell gelernt, im Fall von „ZZZZ Best“, einem großen Betrugsfall in den USA, wurde sogar der Lokalausweis „gefaked“, hier standen externe Prüfer vor fingierten Bauprojekten und ließen sich vom Schein überzeugen.

Deshalb ist eine der kritischsten (aber auch eine der schwierigsten) Compliance-Maßnahmen, die Aufforderung (oder Verpflichtung) von Mitarbeitern zum Melden von wahrgenommenen Regelverletzungen (**Meldesysteme**). Soweit ein Risiko also nicht schon im Rahmen des Risk Assessments unter Beobachtung steht, liegt es an den Kollegen im Team, ein Problem zu melden. Nun haben es Compliance-Probleme aber so an sich, dass verschiedene Verdachtsmomente erst zusammengetragen werden müssen, um die Tragweite des Problems zu erkennen. Selbst wenn das geschehen ist, wie wahrscheinlich ist es, dass ein einzelner

Mitarbeiter seine Kollegen anschwärzt? Diese Frage stellt sich umso mehr, je höher das Fehlverhalten angesiedelt ist. In einer europaweiten Betrugs-Umfrage „European Fraud Survey“² sahen es fast 80 Prozent der Befragten in Deutschland als denkbar an, dass das Management selbst in Krisenzeiten die Regeln umgehen würde. Auch veröffentlichte Fälle erzählen von Vorgängen, die so hoch angesiedelt sind, dass es schwer vorstellbar ist, dass ein darunter angesiedeltes Projekt- oder Compliance-Team diese Vorgänge ohne gegenteiligen Druck mit roten Ampeln versehen und nach Oben eine „No-go“-Anweisung aussprechen kann.

Man denke an Siemens oder die Zahlungen von BAE an „teure Lobbyisten“, die zu einem Vergleich mit Behörden in England und in den USA führten. Nicht zuletzt wegen der Schwierigkeiten, das Melden als selbstverständlichen Aspekt eines Arbeitsverhältnisses zu sehen, soll in den USA eine bis zu 30prozentige Gewinnbeteiligung des Whistleblowers an der letztendlichen Strafe die Bedenken der Mitarbeiter überwinden (Dodd Frank Act).

Der Umgang mit Geschäftspartnern (Vertriebspartner und Lieferanten)

Viele Unternehmen sehen den Umgang mit Geschäftspartnern als einen großen

Schwerpunkt ihrer Compliance-Arbeit. Hier kann sich die Lücke zwischen Theorie und Realität schnell bemerkbar machen, wenn eine Geschäftspartner-Kommission so hoch ist, dass sie sich kommerziell nicht erklären lässt, dennoch aber nötig erscheint, um die Produkte an ihr Ziel zu bringen. Welche Compliance-Maßnahmen besonders auf Geschäftspartner abzielen, soll hier kurz vorgestellt werden.

Unter den verschiedenen Compliance-Maßnahmen gegenüber Geschäftspartnern wird das „Bauchgefühl“, also die Einschätzung eines geschulten Mitarbeiters vor Ort, stark unterbewertet. Dies oft sogar aus rein administrativen Gründen: Der Anwalt (intern oder extern), der die „Absicherungsdokumentation“ für den Geschäftspartner verfasst, hat keine Gelegenheit zum Augenschein. Und der Mitarbeiter vor Ort legt die Unterlagen dem Geschäftspartner zum Unterzeichnen mit der achselzuckenden Bemerkung „Head Office will das so“ vor. In anderen Fällen liegt der Grund in den Prozessen, die noch nicht abgestimmt sind: Der Geschäftspartner wurde ja schon nach vielen anderen Kriterien ausgewählt und jetzt müsste man das alles rückgängig machen, weil plötzlich noch eine Prüfung nach Compliance-Gesichtspunkten ansteht.

Wie viele **Bestätigungen Zertifizierungen** in „Dokumentenmanagementsystemen“ von Unternehmen lagern, um im Untersuchungsfall den Behörden vorgelegt zu werden und um in Form von Statistiken Berichtsfolien an Kontrollgremien zu zieren, wenngleich sie augenzwinkernd unterschrieben wurden („Ich unterschreibe alles.“ „Papier ist geduldig.“), ist schwer abzuschätzen. Jeder, der bei einer Internet Transaktion schon mal nicht die 12-seitigen AGBs gelesen hat, bevor er das Gegenteil angeklickt hat, um die lästige Admin hinter sich zu bringen, weiß, was gemeint ist. Schon von der Tendenz her haben sowohl Compliance als auch Nachhaltigkeit das Problem, dass sie Unternehmen dazu bringen wollen, sich Risiken anzunehmen, die aus rein vertragsrechtlicher Sicht ausgeschlossen werden würden. Eine Compliance, die nur über Bauchgefühl funktioniert, wird es in Unternehmen nicht geben. Daher hier eine Auswahl aus dem Geschäftspartner-Baukasten:

Geschäftspartner Due Diligence oder -Screening, nach dem „KYC“ (Know Your Customer)-Prinzip: Prozesse im Unternehmen müssen sicherstellen, dass noch vor der Geschäftsbeziehung Informationen über den Geschäftspartner eingeholt werden, die bestätigen, dass der Partner nicht selbst in Compliance-Verletzungen verwickelt ist. Dass der Set-up keinen Verdacht einer Scheinorganisation aufkommen lässt, dass er das leisten kann, was er verspricht. Wenn also die Zahl der Mitarbeiter so gering ist, dass er das vertraglich Versprochene gar nicht leisten könnte, dann wäre dies schon eine „Compliance-Red-Flag“. Eine solche Due Diligence dann auch bei allen Geschäftspartnern in Intervallen zu wiederholen, gestaffelt nach Risiko, bedeutet einen riesigen administrativen Aufwand, den Unternehmen aufbauen und in verwertbare Informationen im Rahmen eines Risk Reporting Systems verwandeln müssen.

M&A Due Diligence: Natürlich gilt Ähnliches auch beim Kauf einer Beteiligung. Hier muss die M&A Abteilung des Unternehmens Compliance auf dem Radar haben. Findet die Transaktion in einem Land statt, das nach Transparency International's „CPI“ (Corruption Perception Index) ein Risiko darstellt, dann muss die Auswahl der lokalen Berater so ausfallen, dass diese mit passenden Due Diligence Befragungen auch die Risiken zum Vorschein bringen und deren Dringlichkeit erkennen.

Compliance-Zertifizierungen (oft nach dem amerikanischen Vorbild, FCPA-Warranties, gestaltet): Damit kann man sich Schulungsaktivitäten der Belegschaft des Geschäftspartners bestätigen lassen, sowie die Legitimität von Geldflüssen, die Nähe zu „PEPs“ (Politically Exposed Persons), oder einfach auch nur die Kenntnis, dass lokale Transaktionen strafrechtliche Konsequenzen im Land der Muttergesellschaft haben können. Man kann darüber auch noch ausdrücklich an ein Verbot von Beschleunigungszahlungen erinnern, sollte man andere lokale Gepflogenheiten befürchten.

Compliance-Überlegungen fließen aber auch in **allgemeinere Vertragsverhandlungen** ein. Wenn ich z. B. auf Lieferantenseite mit Compliance-

Internationale Vorgaben für Compliance Systeme

Erste Rahmenbedingungen zu Compliance Systemen wurden in den US Sentencing Guidelines gesetzt. Diese wurden immer wieder überarbeitet, parallel trat 2002 der Sarbanes-Oxley Act 2002 in Kraft. Eine weitere Konkretisierung der US-Vorgaben findet sich in aktuellen Vergleichen („Settlements“) mit der SEC und DOJ. In einem Anhang zu den Vergleichen (siehe Panalpina oder RAE) wurde nochmals auf die Eckpunkte eines Compliance-Systems eingegangen. Ähnliche Vorgaben kommen auch aus dem Vereinigten Königreich: In den vom Ministry of Justice herausgegebenen Leitlinien zum UK Bribery Act wird dargelegt, anhand welcher Kriterien beurteilt werden könnte, ob ein Unternehmen, dem ein Organisationsversagen vorgeworfen wird, sich so verteidigen kann, dass es „Adequate Procedures“ (also ein geeignetes Compliance-System) aufgestellt hatte. Die von der OECD Working Group herausgegebene „Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance“ stellt ähnliche Kriterien auf.

Themen rechte, z. B. weil die Produkte über die Grenze müssen, dann werde ich auf Kundenseite „Expectation-Management“ betreiben müssen und mir bei den Lieferzeiten genügend Spielraum lassen, den die Grenz-Probleme dann auch beanspruchen mögen. Bei gemeinsamen Geschäftsaktivitäten mit einem lokalen Partner werde ich darauf achten müssen, dass ich Schlüsselpositionen besetze, die mir Kontrolle über Schulungsmaßnahmen, Finanzen etc. gewähren. Ich werde Auditrechte einbauen und sichergehen, dass ich mich bei Korruptionsverdacht aus dem Projekt verabschieden kann.

Die Vorbildwirkung einplanen

Wie würde sich eine Unternehmenskultur, in der Compliance über die Ertragszahlen gestellt ist, im Umgang mit Geschäftspartnern manifestieren? Welcher Zusatzaufwand ist dem Mitarbeiter zuzumuten? Und wo manifestiert sich, wenn ein Mitarbeiter diese Schritte nicht setzt, weil er noch Karriere machen und beruflich weiterkommen möchte und die von Compliance vorgeschlagenen Schritte der gefühlten Gesinnung des Unternehmens widersprechen? Auch diese subtileren Aspekte einer Compliance-Kultur versuchen die verschiedenen Ansätze für Compliance-Systeme abzudecken.

Dies insbesondere mit der „**Ansage von Oben**“ (**Commitment, oder Tone, at the Top**). Ein konkretes Vorleben durch die Führungsebene, und z. B. ein Ansprechen von Compliance-Themen

bei regionalen oder globalen Unternehmensveranstaltungen soll die Unternehmenskultur positiv beeinflussen. Denn die Aussage eines Managers im Mittelfeld, „das wurde ja so von mir erwartet“, hört man immer wieder in Untersuchungen. Wenn der Vorstand aber konkret Stellung nimmt, dann, so wird erwartet, wird für den einzelnen Mitarbeiter klarer, dass selbst beim ärgsten Druck, Quartalszahlen zu liefern, diese doch nicht mit allen Mitteln eingebracht werden sollen. Der scheinbare Widerspruch, den der Mitarbeiter aus Compliance-Anforderungen und Quartalszahlen lesen mag, sollte dann also geklärt sein. Die praktische Herausforderung lautet, diese „Ansage“ konkret genug zu formulieren: Ist denn die Geschäftsleitung bereit, vor versammelter Menge einen konkreten Geschäftsvorgang herauszugreifen? Man hat sich vielleicht von einem Geschäftspartner getrennt, die Ergebnisse dieser Sparte sahen daher nicht besonders gut aus: Ist man bereit, diese schwierige Situation vor so vielen Mitarbeitern auszubreiten, um ein Signal zu setzen, das deutlicher ist als alle Regelwerke zusammen?

Eine Compliance-Motivation auch ohne „win-win“ finden

Die in der Rede des Vorstands dargelegte Vorstellung muss sich aber fortsetzen, insbesondere in der Art und Weise, wie Leistung im Unternehmen beurteilt wird. Wenn der Bonus weg ist, weil man einen Deal aus Compliance-Gründen ablehnen musste, dann kann dies signifikant sein. Personalthemen

rücken daher schnell in die Nähe von Compliance-Themen; über Bonus und Beförderungen sagt das Unternehmen vielleicht viel mehr aus als über den Verhaltenskodex, welche Geschäftspraxis es goutiert. Daher mag eine Änderung in der Unternehmenskultur einen starken Impuls bekommen, wenn Regelungen zu Bonus und compliance-relevanten Zielen geändert werden.

Der Mitarbeiter erhält über eine geänderte Bonusregelung *eine* Motivation, etwas dazulernen und mehr Verantwortung zu übernehmen. Jedoch keine dauerhafte Motivation, keine sattelfeste. Diese soll aus einer Überzeugung, einem Wertebewusstsein kommen. Dafür wäre aber meines Erachtens eine viel stärkere Diskussionskultur im Unternehmen wichtig, eine deutlichere Abwägung der Konsequenzen des Wirtschaftens, die man im Unternehmen in Kauf nehmen will. Die Vorteile einer solchen Diskussionskultur im Sinne einer „win-win situation“, wie sie ein Unternehmer gerne sieht, sind nicht leicht darzulegen, das Budget für entsprechende Schulungen mit Langzeiteffekt schwer zu argumentieren – vielleicht ist der Mitarbeiter ja gar nicht mehr im Haus, wenn sich der Effekt einstellen soll.

Ein E-Learning zum Thema Korruption, das jeder Mitarbeiter über 40 Minuten abarbeitet (die Geschäftsleitung tut's vielleicht auch, zwecks Vorbildwirkung, oder erhält eine Zusammenfassung präsentiert), vermittelt nur einen Grundgedanken von Compliance, der in der Kultur der Organisation eingebettet sein muss.

Die Prognose mag düster aussehen, es mag einfacher sein, sich zu arrangieren, als den Aufdecker zu spielen. Ein Skandal erscheint nur als ferne statistische Größe, die das eigene Unternehmen oder gar die eigene Abteilung nie treffen würde. Der einzelne Mitarbeiter muss durch die vorgestellten Compliance-Maßnahmen einen beträchtlichen administrativen Zusatzaufwand in Kauf nehmen. Aus Vertriebsicht kann das schon wie ein „Wasserkopf“ aussehen, „der das Geschäft unmöglich macht“, der Mitarbeiter nach Alternativen suchen lässt. Daher sollte jeder, egal in welcher Funktion, der mit dem Ausrol-

len oder der Auswahl von Compliance-Instrumenten in Berührung kommt, ein Bewusstsein haben, dass es eines sehr umfassenden, weit über rechtliche, betriebswirtschaftliche Überlegungen hinausgehenden Ansatzes bedarf, um tatsächlich einen veränderten Umgang mit „dem Geschäft“ innerhalb des eigenen Unternehmens, aber auch gegenüber Geschäftspartnern, zu erzielen. Das Verfassen von Verhaltenskodex und Compliance-Richtlinien kann darin nur die Rolle eines Seils spielen, an dem man sich durch den Veränderungsprozess hangelt, sie sind aber keine Garantie für die Veränderung.

„Compliance“ als Wirtschaftszweig oder Modeerscheinung?

Es kommt nicht unerwartet, dass Compliance-Regelwerke bzw. unerwartet hohe Strafen einen eigenen Industriezweig an Beratern und Konferenzen hervorbringen. Dass ich von einer Londoner PR-Agentur kontaktiert wurde und nicht vom Autor selbst, um dessen Erkenntnisse zum UK Bribery Act über einen Artikel zu vermarkten, ist dafür ein gutes Indiz. Die Sorge im Unternehmen, dass man leicht Opfer eines Verkaufsspiels werden kann, ist durchaus berechtigt. Weder diese Sorge noch die düsteren Prognosen sind jedoch eine Rechtfertigung fürs Nichtstun. Das Gute an diesem Wirtschaftszweig ist ja, dass es so verschiedene Anbieter gibt, dass für jedes Unternehmen etwas dabei sein sollte. Da sind die großen „Dashboard“- oder „Cockpit“-Systeme, aber auch die mehr

universitär geprägten Ansätze. Und wer Angst hat, dass das Kartenhaus gleich wieder wegbricht, sobald die Externen die Zelte abbrechen, der kann ja mal sehen, welche internen Ressourcen man zusammenkratzen kann, die das Unternehmen ja gut kennen. Mittels punktueller Unterstützung (in Rechtsfragen, Forensik, Kommunikation, Know-How und Workshop-Facilitation) und geänderten Berichtswegen lassen sich schon die ersten großen Schritte einleiten.

Literatur

- Klindt, Thomas/Pelz, Christian/Theusinger, Ingo, Compliance im Spiegel der Rechtsprechung, NJW 2010, 2385.
Geiser, Martin, Leitungspflichten des Vorstandes in der AG, Grenzziehung zwischen der Business Judgment Rule und den notwendigen Anforderungen an eine Compliance-Organisation, Dissertation, 2009.
Bock, Dennis, Strafrechtliche Aspekte der Compliance-Diskussion – § 130 OWiG als zentrale Norm der Criminal Compliance, ZIS 2/2009, 68.

Anmerkung

- 1 Studie PWC zur Wirtschaftskriminalität, <http://www.pwc.de/de/risiko-management/studie-zur-wirtschaftskriminalitaet-2011-kommissar-zufall-deckt-am-meisten-auf.jhtml>
- 2 Ernst and Young, Deutschland Ergebnisse der 2011 European Fraud Survey, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/European_Fraud_Survey_2011_-_Deutschland/\\$FILE/Deutschlandergebnisse%20European_Fraud_Survey_2011.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/European_Fraud_Survey_2011_-_Deutschland/$FILE/Deutschlandergebnisse%20European_Fraud_Survey_2011.pdf).

Die Autorin:



Marianne Klausberger ist englische Rechtsanwältin und lebt in Darmstadt. Sie hat acht Jahre lang als „solicitor“ von London aus an internationalen Verfahren und Untersuchungen gearbeitet. Der ursprüngliche Fokus auf Verfahrensrecht (dadurch auch die Zusatzqualifikation zum „solicitor advocate“) hat sich, im Rahmen von FCPA Untersuchungen, in ein Interesse für Management-Entscheidungen und deren Risiken entschieden (daher auch „Ethical Risk Appetite“). Ihre internationale Erfahrung bringt sie jetzt im deutschsprachigen Raum ein. Sie hält Compliance-Seminare in Unternehmen, sowohl vom Unternehmen vorgegebene, als auch eigene. Darin werden Bedenken konkretisiert, ein Mehrwert von ethischem Wirtschaften definiert. www.ethicalriskappetite.com